

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра психології і туризму

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Особливості професійної мотивації фахівців HR-сфери»

Допущено до захисту
«_» _____ року

Здобувача вищої освіти
групи Пс 19-19
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми Практична психологія
за спеціальністю 053 Психологія
Любацької Катерини Сергіївни

Завідувач кафедри
психології і туризму

проф. Бондаренко О. Ф.

Науковий керівник:
кандидат психологічних наук
Зінченко Олександр Володимирович

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
KYIV NATIONAL LINGUISTIC UNIVERSITY
The Department of Psychology and Tourism

Thesis of Bachelor in Psychology
on the topic: «Features of Professional Motivation of HR Professionals»

Approved for defense
 « » _____

Higher education student of the
 group PS 19-19
 Faculty of Tourism, Business and Psychology
 educational program «Practical psychology»
 specialty 053 «Psychology»
Liubatska Kateryna Serhiivna

*Head of Department of
 Psychology and Tourism,
 doctor of Psychology, professor*

_____ Oleksandr Bondarenko

Scientific supervisor:
 Candidate of Psychology
Zinchenko Oleksandr

National scale _____
 Scores _____
 ECTS _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ	7
1.1. Проблема мотивів та мотивації у психологічній науці.....	7
1.2. Аналіз феномену професійної мотивації.....	14
1.3. Аналіз взаємозв'язку понять професійна мотивація та професійне вигорання... ..	18
1.4. Психологічні та професійні особливості становлення фахівця HR сфери	20
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ HR ФАХІВЦІВ.....	29
2.1. Програма емпіричного дослідження.....	29
2.1.1 Опис вибірки дослідження.....	29
2.1.2 Аналіз та опис використаних методів діагностики	32
2.2 Аналіз отриманих результатів з емпіричного дослідження	35
2.3. Аналіз кореляції професійної мотивації та професійного вигорання фахівців HR сфери.....	42
2.4. Рекомендації щодо оптимізації професійної мотивації фахівців HR сфери	47
Висновки до другого розділу.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59
АНОТАЦІЯ.....	66

ВСТУП

Актуальність.

У теперішній кризовий час, коли кожному громадянину України довелося пережити пандемію та війну, питання мотивації стоїть досить гостро, адже власне через неї людина зберігає свою не тільки фізичну, а і ментальну працездатність, завдяки чому може вижити. Кризовий час провокує багато стресу і багатий на появу тривожних чи депресивних розладів. Тому, неабияк актуально дослідити необхідність і можливість мотивувати працівників усіх галузей в теперішніх умовах.

Вивчення мотивації працівників є актуальним завданням сучасної психологічної науки. Особливо значущим означений напрям роботи є у контексті з'ясування фахових особливостей мотивації. З огляду на це важливі дослідження спеціалістів HR сфери як ресурсу координації та організації соціальних практик.

У процесі наукового аналізу проблеми мотивації працівників можна знайти багато наукових досліджень від фахівців HR сфери, що ставлять на меті з'ясування особливостей протидії негативним тенденціям спонукальних аспектів, як вони борються з сучасними викликами, стресорами та іншими чинниками, що можуть негативно впливати на мотивацію та ефективність на робочому місці працівників певного підприємства або компанії. Натомість, досить мало є інформації про те, що необхідно для мотивації самим працівникам HR сфери. Робота у сфері HR діяльності на пряму пов'язана з людьми, постійною комунікацією та залученістю у багато робочих процесів. У зв'язку з цим, фахівці цієї галузі схильні до професійного вигорання навіть більше, ніж спеціалісти технічних, філологічних або природничих напрямків. За рівнем вигорання працівників HR сфери можна прирівняти до працівників соціологічних, психологічних та політичних напрямків. Спільною рисою всіх цих сфер є те, що вони відносяться до класифікацій професій «людина-людина» за Є. Клімовим, що, в свою чергу, впливає на рівномірне виснаження спеціалістів вищезгаданих галузей.

Дослідження у сфері управління персоналом знайшли своє відображення у наукових пошуках зарубіжних вчених М. Армстронга, М. Вітке О. Єгоршина, Д. МакГрегора, М. Мескона, Ф. Тейлора, А. Файоля, та інших. Розроблення сучасних інструментів оцінки персоналу, вдосконалення процесів управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства, вивчення проблем ефективного використання теорій мотивації, підвищення ефективності управління досліджували такі відомі українські вчені, як Д. Богиня, М. Ведерніков, О. Грішнова, К. Козак, А. Кредісов, П. Ситник, А. Тельнов, Л. Чорна та інші.

Водночас, залишається недостатньо з'ясованими аспекти, що стосуються зв'язку професійної мотивації й емоційного вигорання у контексті конкретних професій, зокрема HR діяльності. Дослідження цього питання допоможе створити ефективні програми корекції професійної мотивації та психологічної допомоги працівникам.

Отже теоретична і практична значущість проблеми визначає вибір теми дослідження.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості професійної мотивації працівників HR сфери

Завдання дослідження.

1. Проаналізувати теоретичні джерела з проблеми професійної мотивації працівників HR сфери
2. Емпірично з'ясувати показники професійної мотивації працівників HR сфери
3. Визначити особливості зв'язку професійної мотивації і професійного вигорання працівників HR сфери
4. Розробити рекомендації стосовно оптимізації професійної мотивації працівників HR сфери

Об'єкт дослідження - професійна мотивація особистості.

Предмет дослідження – особливості професійної мотивації працівників HR сфери.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення); емпіричні (спостереження, тестування); статистичні (аналіз відсоткових тенденцій, кореляція); інтерпретаційні.

Наукова новизна полягає у тому, що конкретизуються дані про зв'язок професійної мотивації та вигорання у фахівців HR сфери.

Практична значущість полягає в тому, що отриманні дані можуть бути основою для створення програм оптимізації професійної мотивації фахівців HR сфери.

Апробація: результати дослідження були представлені на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови» (секція психології) за доповіддю «Особливості мотивації фахівців HR сфери»

Структура кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел (58 найменувань)

Обсяг кваліфікаційної роботи: основний зміст роботи викладений на 50 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 рисунків (з яких 7 діаграми), 1 таблицю та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ

1.1. Проблема мотивів та мотивації у психологічній науці

Такі терміни як «*мотив*» та «*мотивація*» у психологічній науці почали досліджувати досить давно, але найбільший прорив стався у минулому столітті. Саме поняття *мотиву* відноситься до внутрішнього стану людини, який підштовхує її дії або певної поведінки. *Мотивація* у свою чергу є похідним процесом від мотиву, яка стимулює і підтримує дію. Мотив є причиною вчинку, а мотивація процесом дії.

Одним з перших поняття мотивації і мотивів досліджував А. Маслоу. У своїй праці «*Motivation and Personality*» (1954) вчений запропонував ієрархію потреб людини, згідно з якою людина мотивована задовольнити найбільш пріоритетні потреби: фізіологічні потреби (їжа, вода, секс), потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у самооцінці та потреби у самореалізації [55]. Життя людей обертається навколо задоволення потреб. Задоволення однієї актуальної потреби може викликати актуалізацію іншої, адже всі в житті чогось прагнуть досягнути або отримати. Авжеж, бувають моменти «мотиваційного затишшя» або різного роду кризи, коли людині властива повна відсутність бажань та потреб, але така ситуацію є ознакою виходу за межі норми. У зв'язку з цим можна сказати, що основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби, які необхідно задовольнити. Потреба, опосередкована складним психологічним процесом мотивації, що виявляє себе у форматі мотиву поведінки. З цього випливає, що потреба є необхідністю суб'єкта в чомусь конкретному, а мотив – обґрунтоване рішення задовольнити або не задовольнити потребу в об'єктивному й суб'єктивному середовищі [35].

Мотивом може стати лише усвідомлена потреба. Але потреб у людини багато, і вони часто можуть суперечити одна одній. Прикладом може бути життєва ситуація, коли у людини є одночасно декілька потреб – потреба у грошах (робота, яку не любиш), потреба у самореалізації (робота, яка не приносить

доходу), потреба у визнанні іншими (престижна робота, що подобається батькам). Під час того, коли людина робить вибір, то вона усвідомлює привілеї цієї потреби, задоволення від якої є найбільш значущим. Тому, дія є основою будь-якої потреби, яка психологічно представлена у форматі мотиву і може реалізуватися як інтерес, прагнення, переконання та установка.

Взаємозв'язок мотивації і діяльності досліджувався Ф. Гайдером, австрійським психологом, що заснував теорію казуальної атрибуції. Згідно з положень цієї теорією суб'єкт може розвинути здатність передбачити майбутні вчинки або поведінку інших людей через міжособистісне сприйняття причин і мотивів поведінки цих людей. У контексті мотивації діяльності ця теорія пояснює як саме люди сприймають невдачі або успіх – власний та оточення. Наприклад, якщо людина вважає, що її успіхи або невдачі пов'язані із внутрішніми факторами (здібності, зусилля), то вона у подальшому буде більше вмотивована уникнути поразки і досягти значущих результатів [8].

Психологи з американських університетів Ф. Зімбардо та Р. Герріг своїй книзі із загальної психології "Psychology and Life" зазначають, що мотиви можуть бути внутрішніми (інтернальні), коли дії виконуються задля задоволення самої дії або отримання задоволення від процесу. Зовнішні (екстернальні) мотиви виникають, коли дії виконуються для досягнення зовнішньої мети, такої як винагорода або уникнення покарання [56]. Подібної класифікації дотримуються такі науковці як К. Замфір, М. В. Овчинников. Згідно їх поглядів, внутрішні мотиви – це ті, що безпосередньо пов'язані із самою діяльністю, а зовнішні – мотиви, що спонукають індивіда до цієї діяльності [30]. Якщо розглядати цю класифікацію за параметром мотивації, то зовнішня мотивація – це спонукання або примушування щось робити зовнішніми для людини обставинами або стимулами, в той час як внутрішня – пов'язана зі змістом самої діяльності. Наприклад, життєва робоча ситуація зовнішньої мотивації, коли працівникам пообіцяли премію і вони почали виконувати свою роботу з більшим ентузіазмом. В той час як внутрішня мотивація проявляється у людей, що починають, наприклад, власний бізнес практично «з нуля», маючи лише ресурси

і бажання. Сама думка, про те, що діяльність підбадьорює внутрішньо мотивованих людей, а отже спонукає до дії. Тому, можна сказати, що зовнішня мотивація – це орієнтація на результат, а внутрішня – спрямованість на задоволення.

Спираючись на це може виникнути логічне запитання про потреби і їх взаємозв'язок з мотивацією, що вже згадувалося у контексті аналізу поглядів А. Маслоу. Один із засновників гуманістичного підходу в психології розробив теорію мотивації, що базується на ієрархії потреб. Дослідник вважав, що мотивація людини залежить від задоволення потреб на кожному рівні ієрархії, починаючи від найнижчого і поступово переходячи до вищого рівня. В рамках теми даної дипломної роботи, найбільш цікавою є описана ним потреба в самореалізації, що відноситься до найвищого рівня і може бути задоволена лише тоді, коли людина займається лише тим, що їй подобається робити за умови активізації можливостей для розкриття власного потенціалу [50]. У своїй роботі "Motivation and Personality" (1954), А. Маслоу додає кілька нових понять до сфери вивчення мотивації, а саме: «ціль», «потреба», «прагнення» і «драйв». Для кожного з них вчений дає такі визначення:

1. *Ціль* – об'єкт, який людина переслідує, бачить і уявляє у майбутньому. Зовнішня обставина, що призведе до зменшення актуальності потреби.
2. *Потреба* – внутрішній стан, що викликає напругу в організмі і спрямовує до досягнення певного стану речей, які нівелюють цю напругу.
3. *Прагнення* – конкретний спосіб задоволення потреби або засіб досягнення цілі.
4. *Драйв* – енергетична сила, що рухає людину до виконання певних дій, для задоволення потреби.

Як видно, всі ці поняття тісно пов'язані із задоволенням потреби через досягнення певної цілі. Для досягнення цілей людина може використовувати свої ресурси та здібності або розвивати нові навички.

У 1968 році у статті "Towards a Theory of Task Motivation and Incentives" Е. Локе описав важливе для мотивації поняття «мета» - об'єктивне досягнення,

яке має бути реалізоване й може стимулювати зусилля людини. Концепція мети Е. Локе підтверджується дослідженнями з психології мотивації, які показали, що люди здатні більш ефективно працювати та досягати успіху, коли вони мають чітку мету і конкретний план її досягнення [45]. Мета, як спонукальний фактор, почала розглядатися, авжеж, задовго до цього ще Арістотелем. Він вважав, що мета є головним чинником, який визначає, чому ми діємо і, що мету слід розуміти об'єктивний факт, який існує не залежно від бажань або потреб.

Вплив мети на людську діяльність у контексті когнітивної психології також досліджували Р. Раян та Е. Деці. Когнітивна психологія досліджує те, як люди сприймають та інтерпретують інформацію з навколишнього середовища. У контексті мотивації, когнітивна психологія вивчає вплив процесів мислення та сприйняття на інтерпретацію мотиваційних стимулів [43]. Серед досліджень Е. Деці є одне про внутрішню і зовнішню мотивацію, а також вплив мети як спонукального фактора до діяльності, що описанні у статті "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" (2000). У цьому дослідженні вчені прийшли до висновку, що внутрішня мотивація зазвичай забезпечує кращі результати в довгостроковій перспективі, ніж зовнішня мотивація, оскільки базується на внутрішній потребі і задоволенні від самої діяльності, а не на зовнішніх нагородах чи покараннях [57].

Мотивація також розглядалася вченими психоаналітичного напрямку психології, зокрема З. Фройдом. На думку засновника психоаналізу, рушійними силами людської поведінки є інстинкти сексу і агресії. Секс або інстинкт життя (ерос) спочатку визнавався З. Фройдом єдиним мотивуючим фактором поведінки. Пізніше він обґрунтував дії іншого інстинкту - танатосу (інстинкту агресії, руйнування і смерті). З. Фройд стверджував, що людство поки що не зовсім володіє таємницями еросу і танатосу, і пізнання цих інстинктів і управління ними - завдання прийдешніх поколінь. Психоаналітична теорія в цілому розглядає особистість як єдність трьох частин:

1. "Ід" (Воно) – резервуар інстинктів та імпульсів, що розміщені в підсвідомому компоненті психіки;

2. "Его" (Я) – особиста визначеність, усвідомлення себе;
3. "Суперего" – моральні аспекти свідомості і поведінки людини.

Відповідно до цієї теорії, щоб зрозуміти справжню поведінку людини, тобто уявити її мотиви, потрібно усвідомити перманентний конфлікт означених трьох компонентів психіки. Базовим поняттям психоаналізу є несвідоме. Саме цей пласт психіки, за З. Фройдом, приховує в собі більшість спонукальної сили людини. Несвідоме дає можливість зрозуміти таємні прагнення людей і тим самим спрямувати їх на користь суспільству. Якщо ми зрозуміємо спонукальні сили матеріального й морального стимулювання людей, в основі якого лежать усвідомлювані й неусвідомлювані імпульси, то ми зможемо досягти якісного результату [37].

Послідовники З. Фрейда, психологи К. Г. Юнг та А. Адлер розробили власні теорії мотивації. Основою для їх поглядів слугувало вчення К. Г. Юнга про екстраверсію, інтроверсію, індивідуалізацію та самореалізацію особистості [41]. Відповідно до теорії А. Адлера, єдиною мотиваційною силою людства є прагнення до переваги та досконалості. Доказом цієї тези, на думку психолога, є постійне бажання людства розвивати та отримувати вагомні результати в науці, технології, техніці. З положенням цієї теорії пов'язане постійне оновлення технологій виробництва різної продукції галузі, вдосконалення зразків технологічного устаткування, поява нових напрямків в науці. Це необхідно враховувати при формуванні творчої особистості фахівця у процесі професійної підготовки [2].

Мотивацію у психоаналізі також розглядав Е. Фром, що, як і А. Маслоу, відштовхувався від екзистенційних потреб, які існують у людини:

- 1) потреба у встановленні стосунків;
- 2) потреба в подоланні;
- 3) потреба у вкоріненні;
- 4) потреба в ідентичності;
- 5) потреба в системі індивідуальних поглядів та відданості [18].

Різні аспекти теорії мотивації активно розглядалися у контексті теоретичних позицій біхевіоризму [28]. Біхевіоризм був заснований Дж. Уотсоном у США на початку XX століття, як критика до провідного на той час методу психології – інтроспекції. Вчений хотів зробити психологію такою ж точною наукою як фізика чи хімія, тому вважав за необхідне відійти від вивчення внутрішнього світу людини та зосередитися на явищах, що можна спостерігати та вимірювати (рухи та дії) [32]. З точки зору біхевіоризму, мотивація – це чинник, що впливає на виникнення та розвиток поведінки, включаючи її напрям та інтенсивність. У біхевіоризмі існує декілька підходів для вивчення мотивації:

1. Підхід винагороди і покарання або теорія підкріплення. У контексті цього напрямку, мотивація пояснюється тим, що певні види поведінки зумовлюються наслідками, які їх супроводжують. Наприклад, якщо наслідок приємний, то ймовірність того, що поведінка повториться у майбутньому збільшується за рахунок позитивного підкріплення. Якщо наслідок дій неприємний, то ймовірність того, що поведінка повториться зменшується за рахунок негативного підкріплення.

2. Підхід потреб і задоволення або теорія потреб. Мотивація в цьому підході пояснюється потребами, які виникають в організмі.

3. Підхід стимулів та інформації. За цим напрямом мотивація трактується взаємодією зовнішніх стимулів та інформації з організмом. Цей підхід базується на формулі «стимул – реакція», згідно якої мотивація виникає як реакція організму на стимули, що надходять із зовнішнього середовища [34].

Біхевіористи, також, проводили багато експериментів, що допомогли встановити закономірності мотивації та її взаємодії з поведінкою. Одним з таких експериментів став дослід Б. Ф. Скіннера, що використовував теорію підкріплення для того, щоб досліджувати мотивацію. У висновку цього експерименту було показано, що коли щури натискали на кнопку, щоб отримати їжу, то з часом вони стали більш активними та ефективними у виконанні певних завдань. Цей експеримент підтвердив теорію позитивного підкріплення та її вплив на ефективність роботи [13]. Власне, це позитивне підкріплення і є

мотивуючим фактором для нас при виконанні робочої або професійної діяльності, яке представляється у вигляді матеріальної або нематеріальної мотивації. Матеріальною мотивацією у цьому випадку є грошова премія, в той час як нематеріальною може виступати похвала після добре виконаної роботи.

Особистість людини також впливає на її мотивацію, а особливо на такі аспекти як цінності, переконання, інтереси, характер, стиль життя та інше, що було показано у дослідженні впливу характеру на мотивацію у статті «Big Five Personality Traits and Motivation in Learning Mandarin as Foreign Language» авторства Чен Юнг Ку та інших (2021). У статті описується, що особистість з такою характерологічною якістю як самодисципліна може мати вищий рівень мотивації до досягнення власних цілей, оскільки здатна контролювати свої поведінкові та мисленнєві процеси. З іншого боку, особи з низьким рівнем самодисципліни можуть мати нижчий рівень мотивації і їм притаманно швидше відступати від своїх цілей і не мати достатньої вольової сили для їх досягнення. Також, рівень мотивації може залежати від показника екстраверсії чи інтроверсії, що закладені в темпераменті людини. Наприклад, люди з високим рівнем екстраверсії можуть бути більш вмотивовані взаємодіяти з іншими людьми та бути більш відкритими до нового і невідомого, тоді як особистості з високим рівнем інтроверсії будуть більше вмотивовані до досягнення власних цілей і проявлятимуть вищу відповідальність по відношенню до справи [42].

У вивченні мотивації та особистості важливим явищем також є *локус контролю*. Ця характеристика локалізації причини, виходячи з якої людина пояснює поведінку і відповідальність свою та інших людей може також поділятися на інтернальний (внутрішній) та екстернальний (зовнішній) локуси контролю. Інтернальний локус контролю відповідає за пошук причин поведінки і відповідальності людиною в самій собі. Водночас, екстернальний локус контролю відповідає за локалізацію цих причин і відповідальність поза людиною, в оточуючому середовищі [13, с. 6-75, 135-155].

Не менш важливим чинником, що може впливати на рівень мотивації людини є її самооцінка. У випадку з мотивацією він може проявлятися у вигляді

рівня домагань або так званих амбіцій, коли бажаний рівень самооцінки особистості (рівень Я), максимальний успіх у тому або іншому виді діяльності (спілкування), якого розраховує добитися людина [29, с. 469-484].

Отже, мотивація і мотиви вже понад століття залишаються одними з ключових понять у психології, адже визначають поведінку людини. Як було зазначено раніше, мотивація включає в себе різні стимули - потреби, цілі, інтереси, що допомагають досягнути певної мети. О. І. Бондарчук зазначає, що проблема визначення і класифікації мотивів (внутрішні і зовнішні) та мотивації є важливою, а дослідження в галузі мотивації допомагають краще зрозуміти поведінку і діяльність людини [4].

1.2. Аналіз феномену професійної мотивації

Професійна мотивація вивчається у галузі організаційної психології та управління персоналом. Вона є ключовим фактором ефективної роботи колективу. Особливо це прослідковується у момент економічної кризи, адже в цей час у працівників підвищується тривожність, внаслідок чого ситуації чи події на які раніше не зверталася увага, будуть сприйматися з підвищеною чутливістю та сентиментальністю.

Відповідно до О. П. Єлісеєва, мотивація професійної діяльності або професійна мотивація – це сукупність конкретних стимулів, що обумовлюють вибір професії і тривале виконання обов'язків, пов'язаних із цією професією, або комплекс внутрішніх і зовнішніх сил, які штовхають людину до трудової діяльності і надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення певних цілей.

Як й інші види мотивації, професійна мотивація піддається впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть бути як постійними, так і тимчасовими. Тому професійна мотивація одночасно є стійким, і мінливим утворенням. Залежно від психологічних особливостей особистості і зовнішніх обставин її життєдіяльності професійна мотивація однієї людини може в цілому зберігатися протягом декількох десятиліть, а професійна мотивація іншої

людини – повністю зміниться за значно коротший термін. Загальна закономірність полягає у тому, що у своєму розвитку мотивація професійної діяльності проходить, як мінімум, декілька етапів і кожен з яких характеризується своєю особливою структурою професійної мотивації:

1. Етап вибору професії або спеціальності;
2. Етап вибору місця роботи;
3. Етап безпосередньої реалізації професійної діяльності [11].

Орієнтуючись на класифікацію мотивів професійного вибору, Е. С. Чугунова виділяє наступні типи професійної мотивації:

1. Домінантний тип професійної мотивації – передбачає стійкий інтерес до професії. Інтереси суб'єктивно проявляються «в позитивному емоційному тоні, який набуває процес пізнання, у бажанні глибше ознайомитися з об'єктом, який набув значимості, дізнатися про нього більше, зрозуміти його».

2. Ситуативний тип професійної мотивації передбачає вплив життєвих обставин, які не завжди узгоджуються з інтересами людини. В основу ситуативної мотивації можуть покладатися економічні сімейні обставини, що характеризуються гострою актуальністю.

3. Конформістський (сугестивний) тип професійної мотивації, в основі якого знаходиться вплив найближчого соціального оточення (поради батьків, друзів, знайомих) [39].

У період відсутності економічної кризи, можна використовувати фактор мотивації для підвищення ефективності праці персоналу. Саме персонал є основою забезпечення роботи підприємства і призначенням мотивації праці є стимулювання людини працювати краще, відповідальніше і більше прикладати зусилля. Як згадувалося раніше, то найкраще обрати стратегію нематеріальної мотивації і привчити до неї співробітників, коли це можливо, а не за відсутності вибору. Нематеріальна професійна мотивація на підприємстві може складатися зі таких чинників – гнучкий робочий графік, комфорт праці, можливість кар'єрного зросту та можливість приймати рішення. Також, суттєво допомагають такі методи мотивації як регулярний зворотний зв'язок,

корпоративні заходи та надання соціальних послуг. У цей момент варто пам'ятати про психологічні складові мотивації, які включають потреби співробітників, особистості співробітників, рівень самооцінки та самоповаги у співробітників та відчуття у співробітників довіри до них. Окрім цього, на професійну мотивацію співробітника у компанії впливає ставлення фахівця до праці, що базується на філософській якості і передбачає глибокі зміни у розумінні трудової діяльності через формування цінностей і установок персоналу [24].

Особливо яскраво феномен професійної мотивації прослідковується у період кризи. У такі моменти підприємства можуть вдаватися до кадровберігаючого підходу і врахувати послідовність чинників, що впливають на зміну місця роботи. Власне, саме ці чинники є головними мотивами у професійній мотивації під час кризи. Такими чинниками є рівень доходу, відсутність кар'єрного зросту та рутинна робота. Вони є тими драйвами, що підштовхують працівника до подальших дій стосовно свої кар'єри [9]. У стабільні періоди розвитку керівники часто вдаються до матеріальної мотивації, адже це шлях найменшого опору, коли простіше виплатити премію або розширити соціальний пакет. На жаль, це помилка, адже рано чи пізно починається криза і тоді до такої розкіші вдаватися не можна. У цей момент варто пригадати нематеріальні види професійної мотивації. У моменти кризи підвищується тривожність і варто у вигляді нематеріальної мотивації співробітника зробити акцент на знижені відсуття невизначенності. Це можна зробити завдяки інформуванню співробітників або проведенню недорогих, але емоційно насичених заходів для підвищення гордості за компанію, інтересу до колег, відчуття причетності до спільної справи та самоповаги [31].

Психолог Ф. Герцберг зробив значний внесок у вивчення мотивації на роботі та управління персоналом. У своїй праці "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (1968) він описав концепцію «двох факторів». Її суть полягає у наявності двох чинників, що пояснюють мотивацію працівника на роботі: гігієнічні (зарплата, умови праці, стиль керівництва) та мотиваційні

(визнання, досягнення, можливості зростання). У 1959 році ним було проведено дослідження, де було визначено, що саме мотиваційні фактори впливають на задоволення працівників на роботі, адже ці фактори визначають задоволення від діяльності. Водночас, факторами незадоволення виявилися гігієнічні аспекти роботи, оскільки саме вони сприймаються як основні мотиватори, але їх відсутність несприятливо впливає на мотивацію в цілому. Отже, за цією концепцією, фактори мотивації та гігієни мають різний вплив на задоволення та незадоволення на роботі [49].

Організаційна психологія є підгалуззю соціальної психології, адже вивчає поняття колективу, його взаємодії, працездатності на робочому місці. У соціальній психології приділяється досить багато уваги концепції ієрархії потреб А. Маслоу, що згадувалася у підпункті 1.1. Це пов'язано з тим, що саме рівень задоволення певної потреби буде впливати на мотивацію працівника і визначати для нього пропорційну важливість фактору гігієни або фактору мотивації в роботі з концепції Ф. Герцберга.

У рамках організаційної психології визначанням потреб на роботі та мотивацією займався вчений Д. Маккеланд. У 1960-х роках він запропонував концепцію трьох основних потреб, згідно якої є три основні феномени, що визначають мотивацію працівників на роботі: потреба у досягненні, потреба в афіліації та потреба влади. Він вважав, також, що різні люди мають різні рівні кожної з цих потреб і саме це впливає на показники мотивації. Працівники з перевагою у потребі досягнення люблять брати на себе відповідальність і шукають задоволення саме у своїх досягненнях. Працівники з потребою в афіліації обирають стратегію уникання конфліктів та побудови приємних стосунків. У працівників з перевагою потреби влади є бажання контролювати і впливати на інших людей, вони займають зазвичай лідерські або керівні посади [52].

Отже, професійна мотивація – це комплексний феномен, що складається із багатьох факторів і процесів. Розуміння її взаємозв'язку з особистими потребами, цілями, очікуваннями та можливостями окремої людини та колективу в цілому

може позитивно сприяти ефективності та задоволенню працівників у робочому просторі.

1.3. Аналіз взаємозв'язку понять професійна мотивація та професійне вигорання

Робота з людьми вимагає посиленої діяльності внутрішніх ресурсів особистості, що супроводжується значною витратою психічної енергії, а тривалий вплив негативних факторів на особистість зумовлює появу професійних деформацій, зокрема професійного вигорання. Визначальними характеристиками професійних криз є втрата відчуття нового, відставання від життя, зниження рівня професіоналізму, внутрішня розгубленість, усвідомлення необхідності переоцінювання себе, зниження власної оцінки, втрати, виникнення відчуття вичерпаності своїх можливостей [16].

Фактори, що спричиняють професійне вигорання, поділяють на зовнішні і внутрішні. До перших належать: організація праці (перевантаження, невизначені посадові обов'язки, рольовий конфлікт, професійне невизнання); характер діяльності, що вимагає постійної зосередженості й самовідданості; відсутність професійної мотивації та матеріальної зацікавленості. Внутрішні фактори, які зумовлюють вигорання фахівця – надмірні переживання за клієнтів, недостатня професійно-комунікативна компетентність, завищені вимоги, тривожність, нервова напруга, особисті амбіції, трудоголізм, психічна розбалансованість, внутрішня конфліктність тощо [58].

Існує низка визначень професійного вигорання, що можна систематизувати у такому переліку:

1) результат хронічного стресу, що призводить до виснаження емоційних і особистісних ресурсів працівника; дистрес, або третя стадія загального адаптаційного синдрому (за Г. Сельє) [25];

2) стресова реакція, яка виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності, стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, що проявляється в професіях соціальної сфери, супроводжується

появою: емоційної виснаженості, деперсоналізації (цинізму) і редукції професійних досягнень [53];

3) синдром, котрий включає симптоми виснаження (при нехтуванні власними потребами за умов довготривалої і важкої роботи), появу відчуття тиску ззовні та всередині себе, а також занадто велика віддача клієнтам [46] тощо.

За класифікацією Е. О. Клімова, найбільш вразливими до вигорання сфери діяльності є «людина-людина» та «людина-інформація». У першій групі входять професії, що пов'язані зі здоров'ям людей, соціальною допомогою, освітою, психологією, а також релігійні, благодійні та волонтерські організації. У другій групі – професії, що пов'язані з інформаційними технологіями, наукою та дослідженнями [17].

У 1974 було проведене дослідження професором соціальної роботи з Університету Каліфорнії в Лос-Анджелесі «Burnout: The High Cost of High Achievement». У цьому дослідженні було встановлено, що найбільша кількість професійних вигорань трапляється у сферах діяльності, що пов'язані зі здійсненням прямих контактів з людьми [48].

На думку науковців, синдром професійного вигорання притаманний працівникам «допоміжних» професій [14], особливо вразливими серед яких є:

1) фахівці-інтроверти, у яких індивідуально-психологічні особливості не узгоджуються з професійно-комунікативними вимогами, котрим бракує життєвої енергії; сміливості і наполегливості, відкритості та концентрації уваги;

2) працівники, що у процесі виконання обов'язків відчувають постійний внутрішній конфлікт;

3) працюючі жінки, змушені доводити свою фахову спроможність, конкурувати з чоловіками, вибирати між роботою і сім'єю і т.д.;

4) працівники, які бояться нестабільності і втрати робочого місця, а також фахівці із зовнішнього консультування, котрі самостійно шукають собі клієнтів;

5) жителі великих мегаполісів, включені до процесу нав'язаного спілкування, взаємодії з великою кількістю незнайомих людей [1].

По своїй суті професійна мотивація та професійне вигорання є двома протилежними концептами. Професійна мотивація – це сила, яка спонукає людину до досягнення своїх цілей у роботі, тоді як професійне вигорання – це стан емоційного та фізичного виснаження, пов'язаний зі зниженням ефективності роботи та задоволення роботою. Взаємозв'язок між цими двома концептами може бути неоднозначним. З одного боку, професійне вигорання може виникнути через недостатню професійну мотивацію. Якщо людина не має достатньої мотивації для досягнення своїх цілей на роботі, то вона може почуватися розчарованою і незадоволеною, що в результаті може призвести до професійного вигорання. З іншого боку, професійне вигорання може впливати на професійну мотивацію. Коли людина відчувається емоційно та фізично виснаженою, це може вплинути на її бажання досягати цілей на роботі, знижуючи рівень професійної мотивації.

Дослідження, проведені в цій галузі, показали, що професійне вигорання і професійна мотивація мають негативний взаємозв'язок між собою (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Автори дослідження дійшли висновку, що наявність високої професійної мотивації може допомогти у запобіганні професійному вигоранню, тоді як професійне вигорання може знизити рівень професійної мотивації [27].

1.4. Психологічні та професійні особливості становлення фахівця HR сфери

HR сфера передбачає процеси управління людськими ресурсами. У процесі управління людськими ресурсами, фахівець HR сфери виконує важливу роль в організації діяльності на підприємстві, адже він відповідає за:

1. Рекрутинг та підбір персоналу.
2. Організацію навчальних тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації працівників.
3. Ведення документації (трудові договори, звіти про роботу тощо).

4. Розвиток і впровадження корпоративної культури, що включає політику управління персоналом, розвиток кар'єри, утримування та звільнення працівників.

HR служба являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, які в рамках обраної кадрової політики покликані управляти персоналом компанії. Ця структуризація за підрозділами залежить від кількості співробітників компанії та рівня її розвитку. На початку свого розвитку організації часто вдаються до послуг так званих рекрутингових агенств, де фахівці «ззовні» наймають персонал для компанії. У такому випадку становлення HR фахівця більше відбувається як рекрутера, ніж HR менеджера. Однією з основних переваг початку кар'єри в HR в компанії з добре налагодженою структурою кадрового відділу є можливість отримувати досвід та зростати професійно, не працюючи в якості зовнішнього рекрутера. Ви зможете розширювати свій функціонал, займати більш відповідальні посади та набувати корисного досвіду без того, щоб проходити «втягуючий» етап роботи в кадровому агентстві. [26]

Кар'єрний розвиток можна розділити на 2 типи: горизонтальний та вертикальний. Вертикальний передбачає рух від найнижчої ланки етапів розвитку (помічник фахівця) до найвищої (менеджерська, керівна посада), а горизонтальний кар'єрний розвиток передбачає рух по найнижчим ланкам посад різної специфіки в межах однієї сфери діяльності.

Одним з перших можливих етапів вертикального або горизонтального розвитку HR фахівця є посада асистента. Асистент забезпечує адміністративну підтримку керівнику та всьому відділу. Іноді, цей працівник може допомагати у виконанні завдань, що не потребують особливої кваліфікації, які зазвичай виконує менеджер з персоналу (підбір та адаптація; навчання, оцінка та мотивація; кадрове адміністрування; ведення встановленої звітності). Нижче буде представлена схема (дивись рис. 1.1) з можливою структуризацією HR служби у компанії з чисельністю понад 500 осіб [26]:



Рис. 1.1. Структура HR відділу

На початку розвитку та становлення HR фахівця неможливо прописати один сценарій, адже є зовнішні фактори (рівень розвитку компанії, можливості росту всередині) та внутрішні (професійні та особисті якості), що можуть на це вплинути.

Раніше згадувався один з перших можливих етапів розвитку HR фахівця – посада асистента. Наступною кар’єрною сходинкою у горизонтальному розвитку є посада спеціаліста по підборі персоналу (рекрутера). Окрім професійних навичок (вміння працювати з джерелами пошуку, знати методи підбору та оцінки персоналу) також варто володіти деякими особистісними якостями. Фахівець з підбору персоналу повинен бути активним, відповідальним, уважним, цілеспрямованим, мати високий ступінь навченості, хороші комунікативні здібності (в тому числі не тільки вміння чітко висловлювати свої думки, але і вміння слухати), володіти навичками проведення презентації, бути працьовитим і готовим до великого обсягу роботи [7].

Далі можливим горизонтальний напрямком розвитку може бути посада спеціаліста з кадрового адміністрування та діловодства. Означена посада вже передбачає комплекс важливих професійних навичок і умінь (знання трудового законодавства, правила ведення кадрового документообігу, вміння працювати у профільних програмах) та особисті якості (концентрація на задачі, здатність до виконання монотонної роботи, акуратність, уважність до деталей) [6].

Також, можливим горизонтальний напрямком розвитку у сфері HR діяльності може бути посада спеціаліста з навчання та розвитку персоналу. За словами М. Притули, «бажано, щоб фахівець з навчання та розвитку персоналу мав навички бюджетування і складання планів навчання, вмів працювати з провайдерами та знав ринок послуг в сфері навчання і розвитку персоналу, а також порядок оформлення документів по навчанню. Плюсом також «буде навички самостійної розробки навчальних посібників, тестів, проведення семінарів і тренінгів».

Традиційний сценарій вертикального зростання має на увазі послідовний перехід від позиції HR менеджера, начальника HR відділу до HR директора. У маленьких і швидкозростаючих компаніях цей шлях може займати від 3 до 5 років. У великих компаніях, корпораціях і держсекторі – від 10 і більше. [20]

Для успішного вертикального зростання необхідні такі навички, як лідерство, менеджмент, комунікативність, управління проектами та людьми, наставництво та менторинг, вирішення проблем, прийняття рішень, емоційний інтелект, критичне мислення, клієнтоорієнтованість. В той час як для горизонтального зросту краще розвивати: комунікаційні навички, міжособистісні навички, адаптивність, трудову етику, управління знаннями, уміння вирішувати проблеми, навички дослідження, емоційний інтелект [5].

Для успішного виконання своїх обов'язків HR фахівцю необхідно розвивати такі психологічні особливості:

1. Емоційна стабільність – фахівець HR сфери має вміти контролювати свої емоції та реагувати на ситуації з розуміння та професійною об'єктивністю. Також, це необхідно для дотримання нейтральної позиції під час прийняття рішення.

2. Спроможність до емпатії – здатність співчувати та розуміти співробітників є однією з основних функцій HR фахівця для виконання своїх обов'язків.

3. Комунікативні навички – необхідні у процесі рекрутингу персоналу та спілкування зі співробітниками. Вони можуть допомогти під час

налагодження контакту з кандидатами або співробітниками та конструювання дружньої атмосфери.

4. Аналітичні здібності – під час найму персоналу важливо вміти поглянути на картину в цілому, щоб проаналізувати, чи справді кандидат підходить на визначену посаду конкретного підприємства. Також, в обов'язки рекрутера входить аналітика вакансій, де аналітичні здібності можуть допомогти при написанні висновків.

Одним з важливих компонентів у роботі HR фахівця, як і будь-якого іншого спеціаліста є мотивація. Саме цей аспект чинить суттєвий вплив на професійну діяльність і подальші дії персоналу. У контексті функціонування організації, феномен мотивації характеризується як сукупність чинників, що визначають поведінку персоналу (потреби, прагнення, мотиви, цілі, наміри, установки, намагання, ідеали тощо), а також підтримують поведінкову активність працівників на певному рівні [33].

HR менеджмент являє собою більш сучасне трактування застарілого поняття «управління кадрами» або «управління персоналом». Проте, цей термін означає більше, ніж просто оновлення старої назви. HR менеджмент відображає чітку спрямованість діяльності організацій в сторону людей, характеризує концепцію, покликану служити сучасній організації більш ефективно, ніж «традиційне «управління персоналом» [19].

Важливі відмінності HR менеджменту від інших специфічних менеджерських посад такі:

- 1) HR менеджмент концентрує увагу на тому, що зроблено для менеджерів, а не на тому, що зроблено менеджерами для інших співробітників;
- 2) лінійним керівникам в HR менеджмент відводиться більш активна роль;
- 3) HR менеджмент передбачає відповідальність вищого керівництва за управління культурою організації [36].

Мотиваційна сфера професійної діяльності фахівців-менеджерів передбачає наявність різних видів спонукань:

- 1) фахові наміри і схильності;

- 2) ціннісні орієнтації у ставленні до професійної діяльності;
- 3) фахові домагання й очікування;
- 4) професійні установки;
- 5) фахові інтереси;
- 6) готовність до професійної діяльності;
- 7) задоволеність діяльності.

Ці феномени поступово формуються на різних етапах професіоналізації, що реалізуються, в свою чергу, в процесі професійного навчання. Від сформованості мотиваційної сфери, розвитку професійно значущих якостей і здібностей залежить загальна ефективність професійної діяльності в подальшому. [21]

Важливе значення для зрозуміння впливу мотивації на успішність фахової діяльності має мотив досягнення. Так, Х. Хекхаузен вважав, що для стимулювання професійного мотиву – майбутній результат діяльності має чітко оцінюватися якісно або кількісно. При цьому, оцінка має бути адекватною й орієнтуватися на визначення базового, обов'язкового рівня [47]. Найголовніше, діяльність має розцінюватися як бажана, а результат досягнутий самостійно. У таких умовах, фахівець докладатиме більше зусиль для визначення оптимального способу виконання завдань та більше зосередиться на загальній якості роботи. Мотив досягнення фахівця HR сфери проявляється у спонуках професійного росту, соціального успіху та фахового самовдосконалення.

Успіх у професійній діяльності фахівця-менеджера корелює з показниками успішності кар'єри. У цьому контексті, актуальними чинниками впливу є особистісні та індивідуальні риси, біографічні особливості, підтримка керівництва, усвідомлення актуальності здійснення професійних дій.

На підставі аналізу феномену професійної успішності фахівця HR сфери можна виділити такі аспекти:

- 1) професійна успішність включає три основні компоненти: кар'єрний ріст; професійний і особистісний саморозвиток; суспільне визнання;

2) основними чинниками професійної успішності є професійна мотивація, професійна кваліфікація, фахові здібності [21].

Можна сказати, що важливим завданням керівництва є підтримка інновацій та професійної творчості персоналу, що стимулює мотивацію заохочення.

Мотивація фахівця HR сфери може також залежати від такого феномену як кар'єрна криза [10]. Кар'єрна криза у свою чергу може бути пов'язана з віковою кризою, адаптацією та втомою. Також, кар'єрна криза може стати причиною виникнення іншого феномену в робочій діяльності – емоційного вигорання [15].

Психологи вирізняють 3 групи професійних криз:

1. Професійне вигорання
2. Криза досягнення (криза побудови кар'єри, коли працівнику здається, що він досягнув певного рівня, але наступні вершини він підкорити вже не може, оскільки перебуває на кар'єрному плато).
3. Нудна робота (працівник ще бачить свої кар'єрні перспективи, але інтерес до роботи зник). Фахівець розуміє, що сфера діяльності йому не цікава.

З останніх досліджень кар'єрної кризи наведемо такий приклад: група дослідників з Гарварда виявила справжні причини «синдрому успіху». Виявляється, робота в команді має один досить несподіваний, вкрай неприємний недолік. Так, у різних галузях діяльності найбільш цінні і ефективні співробітники зазвичай змушені існувати під градом дрібних прохань і запитань від колег. Дуже часто все це закінчується тим, що ці співробітники «перегорають» і звільняються. Такий феномен отримав назву – «синдром успіху». Чим вищу цінність працівник становить для компанії, тим більше навантаження він має [23].

Найбільш досвідчені працівники підрозділів HR в Україні вважають, що причиною такого стану справ є «феноменальний вибух інтенсивності у сфері командної роботи» за останні 10 років. Існує також інший чинник, а саме – розвиток структури компаній (найбільш успішні організації схиляються до менеджменту матричного типу і подвійної звітної системи). Так, співробітники

компанії отримують вказівки і звітують перед, як мінімум, двома вищими менеджерами. Більше того, у багатьох галузях люди мають такі специфічні знання, що представники різних департаментів просто змушені працювати спільно. З огляду на це, навіть найбільш досвідчені керівники можуть не помітити «темні сторони» командної роботи, а точніше те, що найцінніші співробітники в результаті виявляються перевантажені і починають думати про звільнення. Така ситуація пов'язана з тим, що суттєва частка навантаження, яку ці люди змушені тягти, «невидима» для оточуючих, особливо для начальників. У результаті у кращих співробітників фіксується перевтома і вигорання, що призводить до звільнення [22, с.105].

Характеристиками кар'єрної кризи фахівця у сфері HR можуть бути відчуття невпевненості у своїх професійних навичках, низький рівень самооцінки, бажання змінити професію або знайти іншу роботу. Кар'єрна криза у сфері HR може бути пов'язана з такими чинниками як нестабільність на ринку праці, висока конкуренція, відсутність можливості розвитку в компанії або недостатній стимул і підтримка з боку керівництва. Відрізняється ця криза від криз інших сфер тим, що фахівці HR мають унікальну професійну експертизу, яка вимагає знань з психології, соціології, законодавства і бізнесу. Також, фахівці HR працюють з найбільш цінними активами компанії - її працівниками, тому мають велику відповідальність і важливу роль в успішності організації [44]. Кар'єрна криза у сфері HR може спричинити втрату мотивації, відчуття професійного вигорання, а також зниження якості роботи. Це може привести до того, що фахівець HR перестане бути ефективним у своїй роботі і втратить інтерес до професії. Для уникнення кар'єрної кризи важливо мати можливість зростання та розвитку в компанії й отримувати належну підтримку від керівництва [53].

З цього можна зробити висновок, що професійна мотивація трактується як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму і професійної успішності фахівця HR-сфери. Цей феномен є суттєвим засобом успішного функціонування організації. Мотивація є умовою вдосконалення особистості,

забезпечує сталість професійних поглядів, стимулює ціннісні орієнтири, інтелектуальні та емоційно-вольові процеси.

Висновки до першого розділу.

У цьому розділі було проведено аналіз концепцій «мотив» та «мотивація», теорій мотивації та підходів до дослідження цих явищ. Було розглянуто феномен формування професійної мотивації, способи її дослідження та класифікації. Також було теоретично досліджено взаємозв'язок понять "професійна мотивація" та "професійне вигорання". Крім того, були розглянуті професійні та психологічні особливості професійного становлення фахівців HR сфери.

Встановлено, що мотивація є однією з найважливіших складових ефективної роботи фахівців HR сфери, а рівень професійного вигорання може бути пов'язаний з типом обраної мотивації, стажем роботи та віком. Розуміння теоретичних основ професійної мотивації та її впливу на роботу фахівців HR сфери допоможе розробити ефективні стратегії для їхньої мотивації та зменшення ризику професійного вигорання. Далі у дослідженні буде проведений емпіричний аналіз залежності між рівнем професійного вигорання та типом обраної мотивації, стажем роботи та віком фахівців HR сфери.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ HR ФАХІВЦІВ

2.1. Програма емпіричного дослідження

Для проведення емпіричного дослідження з метою перевірки гіпотези про кореляцію рівня професійного вигорання з типом професійної мотивації, стажем роботи та віком, була розроблена програма дослідження, що включала в себе такі етапи: визначення вибірки дослідження, вибір діагностичних методик, збір даних, аналіз та інтерпретацію результатів.

Проведення дослідження відбувалося в 1 етап, опитувальники та тести були додані згідно з їх оригіналами до сервісу Google Form та розділені на 8 розділів з виокремленням кожної методики (див. у Додатку А). Досліджуванні були проінформовані лише про тему даної роботи, назва опитувальника або тесту, мета його використання тощо – не називалися. Опитування проводилося у добровільному форматі, анонімно. Розповсюдження опитувальника та збір вибірки досліджуваних виконувався за допомогою соціальної мережі LinkedIn та особистим контактам з фахівцями сфери HR діяльності

2.1.1 Опис вибірки дослідження

Портрет вибірки дослідження оцінювався за показником статі, віку, освіти, стажу роботи, сфери діяльності, кількості працівників у компанії та посади, що обіймається. Загалом, вибірка складається з 65 осіб, де серед респондентів 64 жінки та 1 чоловік. Переважна частина вибірки має вік від 20 до 35 років, лише 13% опитуваних має від 35 до 45 років, що представлено на діаграмі (рис. 2.1).

Вік

65 відповідей

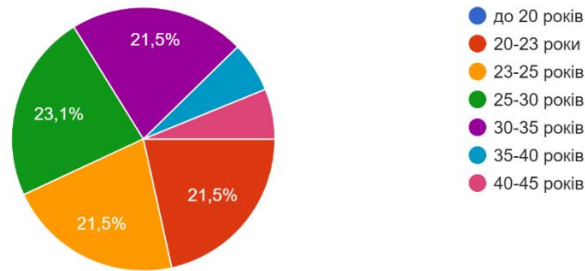


Рис. 2.1. Діаграма розподілу віку досліджуваних у вибірці

Більшість учасників дослідження (55,4%) мають не профільну вищу освіту, тобто не за напрямком менеджменту, психології або соціології та 50,8% працюють в ІТ сфері в продуктових або аутсорс типу компаніях. Майже 60% досліджуваних обіймає посаду HR Generalist (HR + рекрутер) або рекрутера. Серед опитуваних також є асистенти з пошуку кандидатів, HR, People partner, Business partner, фахівці з кадрової документації, С&В спеціалісти, керівники (CEO, Head of Recruitment, Head of HR, HR Director), фахівці з навчання та моральної підтримки співробітників. За показником стажу роботи у сфері HR діяльності відсутній показник, що аномально переважає інші, що представлено на діаграмі (рис. 2.2). До 6 місяців досвіду роботи у сфері має 15,4% опитуваних, до 1 року досвіду 9,2%. Найбільше серед опитуваних фахівців з 1-2 роками досвіду (29,2%), з 3-4 роками (21,5%) та досвідчених спеціалістів з 5-10 роками досвіду 24,6%.

Стаж роботи у сфері HR
65 відповідей

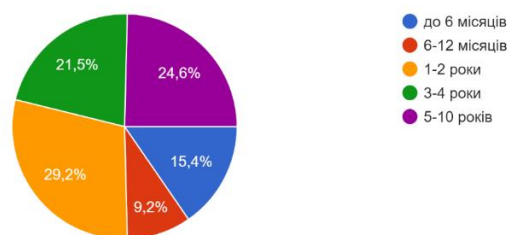


Рис. 2.2. Стаж роботи у сфері HR досліджуваних у вибірці

Діяльність фахівців HR сфери тісно пов'язана зі співробітниками компанії, тому показник їх кількості також враховувався при зборі даних для портрету вибірки. Серед учасників дослідження переважна кількість працює у компаніях з кількістю співробітників до 20 осіб (23,1%) та від 500 до 1000 співробітників (20%), що представлено на діаграмі (рис. 2.3).

Кількість працівників у вашій компанії (теперішнє або останнє місце роботи на посаді HR)
65 відповідей

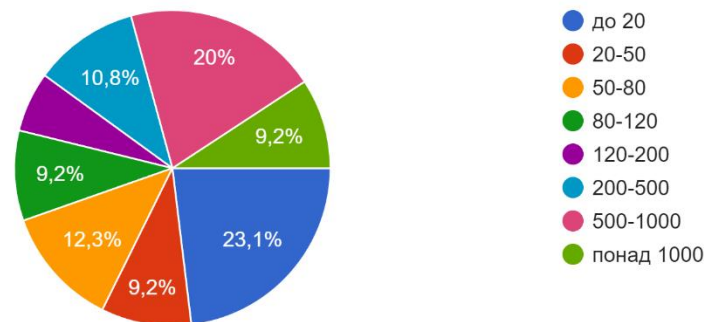


Рис. 2.3. Загальна кількість працівників у компаніях, де працюють досліджувані

Опитування проводилося онлайн без тісного контакту дослідника з досліджуваними, у зв'язку з чим в анкету було додане питання про самопочуття (рис 2.4).

Як ваше самопочуття?
65 відповідей

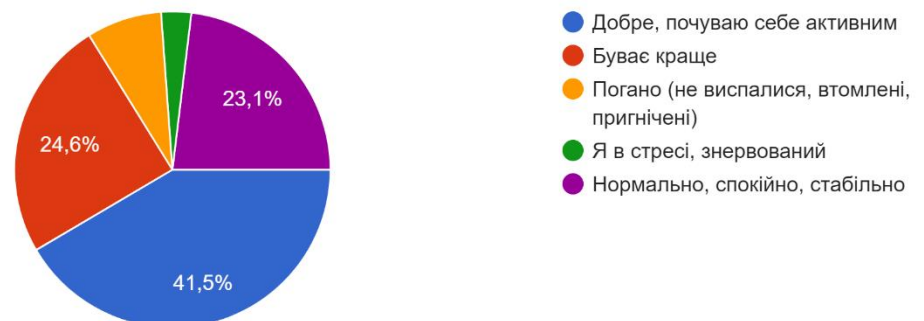


Рис. 2.4. Відповіді досліджуваних на питання про самопочуття під час проходження опитувальників

Дане рішення було прийняте у зв'язку зі змістом дослідження, що полягає у спостереженні наявності або відсутності кореляції емоційного вигорання та типу обраної мотивації. Самопочуття досліджуваних, а саме поганий або знервований стан є одним із симптомів емоційного вигорання. Також, наявність даних про самопочуття може свідчити про валідність результатів. На діаграмі відсоток респондентів з поганим самопочуттям або стресовим станом склав менше 10%, що свідчить про те, що результати даного дослідження не спотворені зовнішніми факторами.

2.1.2 Аналіз та опис використаних методів діагностики

Опитувальник даного дослідження складається з 5 методик, де 2 методики передбачено для дослідження мотиваційної сфери, 2 методики для дослідження сфери професійного вигорання та 1 методика загальна для визначення рівня задоволеністю обраним фахом.

Перша методика відома за назвою Motype або «Тест Герчикова для визначення типу мотивації», що було створена соціологом В. І. Герчиковим, який вважав персонал організації головним ресурсом економіки. Дана методика дозволяє визначити тип трудової мотивації, результати якої пізніше можна застосувати для створення системи мотивації, відборі кандидатів і формуванні нових команд. Тест побудований на основі його типологічної концепції про п'ять типів трудової мотивації [38, с. 144], складається з 23 питань розбитих на 3 секції (5, 8 та 10 питань відповідно). В деяких питаннях досліджувані можуть обрати декілька варіантів відповідей. Також деякі запитання не беруться до уваги під час аналізу результатів (наприклад запитання про важливість заробітної плати) або деякі варіанти відповідей можуть рівноцінно зараховуватися до декількох шкал одночасно. Шкали оцінювання відповідають типам трудової мотивації, що описані у вищезгаданій концепції. Опис кожного типу мотивації наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Опис типів мотивації за класифікацією В. І. Герчикова

Тип трудової мотивації	Особливості	Бажаний мотиватор
Інструментальний (ИН)	Головна ціль – заробити гроші. Співробітник готовий працювати з максимальною віддачею, якщо оплата праці буде справедливою. Зміст роботи та рівень важкості йдуть вторинним пріоритетом.	Заробітна плата, матеріальна мотивація, бонуси, премії, відсотки
Професійний (ПР)	Важливий зміст роботи, а не винагорода. Такий працівник шукає в роботі можливості для самореалізації, підвищення власної професійної цінності і йому важливо займатися саме тим, що не завжди під силу іншим.	Можливості для кар'єрного зросту, підвищення кваліфікації, навчання, публічне визнання.
Патріотичний (ПА)	Первинно виступає цінність змісту спільної справи, результат роботи команди. Працівникам з таким типом мотивації важливо відчувати свою причетність до успіху	Публічне визнання досягнень, участь в управлінні.
Господарчий (ХО)	Співробітники з таким типом мотивації не терпить контролю та детальних вказівок у процесі діяльності. В той же час, розмір заробітної плати та зміст діяльності для нього йдуть вторинним пріоритетом.	Відповідальність, делегування, участь у важливих проектах.
Люмпенізований/уникаючий (ЛЮ)	Співробітник з таким типом мотивації уникає зайвої роботи, безініціативний. Участь приймає лише в тому, від чого не вдалося відмовитися. Для нього характерна інертність та безвідповідальність.	Методи штрафів та винагород, патерналізм, загрози покарання

Друга методика «Мотивація успіху та боязнь невдач» («МУН») також спрямована на діагностику мотиваційної сфери співробітника. Автором даного опитувальника є А. О. Реан. Він дозволяє визначити спрямованість мотивації і провести диференціальну оцінку двох взаємопов'язаних, але протилежно спрямованих мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху та страх невдачі. Опитувальник складається з 20 питань, на які необхідно дати відповідь «Так» або «Ні». За кожну відповідь, що збігається з ключем досліджуваній отримує 1 бал і первинні результати у вигляді суми балів переводяться у бал АДГІД («алгоритм дослідження готовності до інноваційної діяльності»), що визначають спрямованість мотивації за 5 параметрами: мотивація на успіх, тенденція на успіх, мотиваційний полюс не виражений, тенденція на невдачу та мотивація на невдачу [40].

Третя методика спрямована на вивчення задоволеності обраною спеціальністю автора А. А. Кисель, що складається з 15 суджень, які потрібно оцінити виразивши свою згоду («так») або незгоду («ні»). Обробка результатів здійснювалася на основі тестового ключа.

Четверта методика за В. Бойко спрямована на визначення рівня емоційного вигорання. В даному дослідженні був використаний опитувальник для експрес діагностики емоційного вигорання на 35 суджень, де потрібно було давати відповідь «Так» або «Ні». Методика дозволяє провести оцінку в 5 шкалах, кожна з яких представляє собою наступні симптоми:

1. Незадоволеність собою (НС)
2. Загнаність у клітку (ЗК)
3. Редукція професійних обов'язків (РПО)
4. Емоційна відчуженість (ЕВ)
5. Особистісна відстороненість/деперсоналізація (ОВ).

За В. Бойко – емоційне вигорання діагностується при комбінації низки симптомів, але з урахуванням того, що симптоми можуть не проявлятися одночасно, адже залежать від фази вигорання [12, с 27]

П'ята методика «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина»» за Г. С. Нікіфоровим дозволяє визначити складові синдрому вигорання спираючись на теорію синдрому «вигорання» К. Маслач, С Джексон. У дослідженні використовувався варіант опитувальника для менеджерів. Методика містить 22 твердження про почуття та переживання пов'язані з роботою, які відповідають 3 субшкалам:

1) емоційне виснаження характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю, емоційним перенасиченням;

2) деперсоналізація проявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, а в інших – зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно підлеглих, колег по роботі тощо;

3) редукція особистих досягнень полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності й можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших.

Оцінка кожної шкали надається як низька, середня та висока та відповідають рівню вигорання у респондента [12, с 35].

2.2 Аналіз отриманих результатів з емпіричного дослідження

Збір результатів опитування тривав протягом 1 тижня в середині квітня 2023 року переважно за допомогою соціальної мережі LinkedIn, що вважається професійним середовищем фахівців HR сфери. Таким чином, вдалося залучити 65 осіб до взяття участі в дослідженні. Формат опитування був онлайн у зв'язку з військовим станом та можливістю таким чином залучити більшу кількість фахівців, з більшої кількості компаній та сфер діяльності. Таким чином, отримали 50% HR з IT сфери і ще 50% зі сфери освіти, держслужби, консалтингу, фінансів, медицини, маркетингу, торгівлі та багато інших.

Збір результатів дослідження проводився за допомогою сервісу Google Form. Первинна обробка результатів дослідження виконувалася за допомогою сервісу Google Sheets, де були використанні функції з написання формул та сортування, що дозволило мінімізувати вплив людського фактору на підрахунок результатів. Дані у підпункті 2.2 будуть представлені у вигляді кількісного, відсоткового та якісного аналізу згідно з ключами до кожної методики. Процес збору даних, підрахунків можна знайти у Додатку Б, ключів - у Додатку В відповідно. З анкетною у Google Form, що була надана досліджуванним для заповнення опитувальників та тестів можна ознайомитися у Додатку А.

Перша методика Мотуре автора В. І. Герчикова дозволила дослідити тип трудової мотивації опитуваних. Виявлено та зображено на діаграмі (рис. 2.5), що більшість фахівців HR сфери, що взяли участь у дослідженні мають Професійний (ПР) тип мотивації (67%), Інструментальний (ІН) тип мотивації (27%) та Патріотичний тип мотивації (4,3%). Також, жодний учасник опитування не має Унікаючого (ЛЮ) типу трудової мотивації. Для жодної сфери діяльності люмпенізований тип трудової мотивації у співробітника не є ефективним для компанії. Зважаючи на те, що саме HR фахівці наймають інших співробітників до компанії і повністю несуть відповідальність за те, які фахівці виконують свою роботу в штаті та той факт, що більшість з них мотивована до професійного виконання своїх обов'язків або зараз більше в пріоритеті ставить матеріальну винагороду за свою роботу (що цілком може бути обґрунтовано політичною ситуацією в Україні на 2023 рік) вселяє надію в те, що на ринку є багато компаній з кваліфікованими та правильно мотивованими співробітниками, а тенденція розвитку HR діяльності наразі правильні і відповідають потребам українського суспільства.

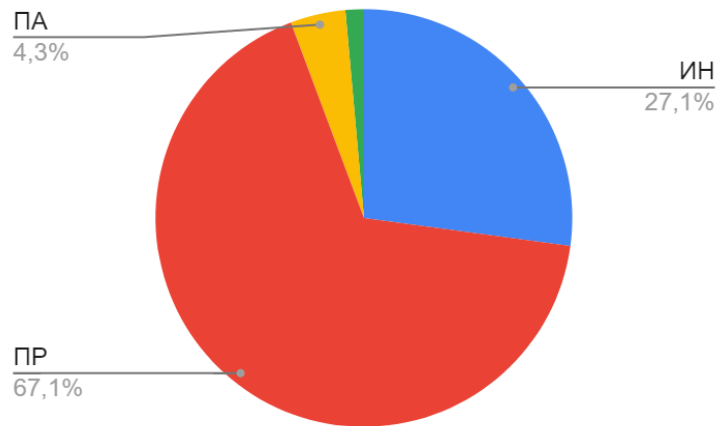


Рис. 2.5. Результати діагностики за методикою Motyre В. І. Герчикова

Друга методика, що досліджувала спрямованість мотивації до успіху або до невдачі показала, що всі 65 учасників опитування мають мотивацію, що прямує до успіху (75%) або тенденцію до того, щоб цього успіху в робочій діяльності досягти (25%). Такий показник свідчить про позитивне мислення відносно своєї роботи та відповідальне ставлення до виконуваної діяльності.

Результати *третьої методики* про рівень задоволеності обраним фахом підтверджують результати двох попередніх методик, адже переважна більшість (55 з 65 або 85%) упевнено задоволені обраним фахом діяльності, з яких 31 учасник (56%) мають непрофільну освіту. Даний показник досить позитивно відображає ситуацію в HR сфері в Україні.

Четверта методика досліджувала рівень емоційного вигорання учасників за 5 симптомами: незадоволеність собою (НС), загнаність у клітку (ЗК), редукція професійних обов'язків (РПО), емоційна відчуженість (ЕВ), особистісна відстороненість (ОВ). Результати дослідження зображені на діаграмі (Рис. 2.6). У переважної кількості учасників вибірки (58%) жоден з симптомів не склався.

Рівень емоційного вигорання (В.Бойко)

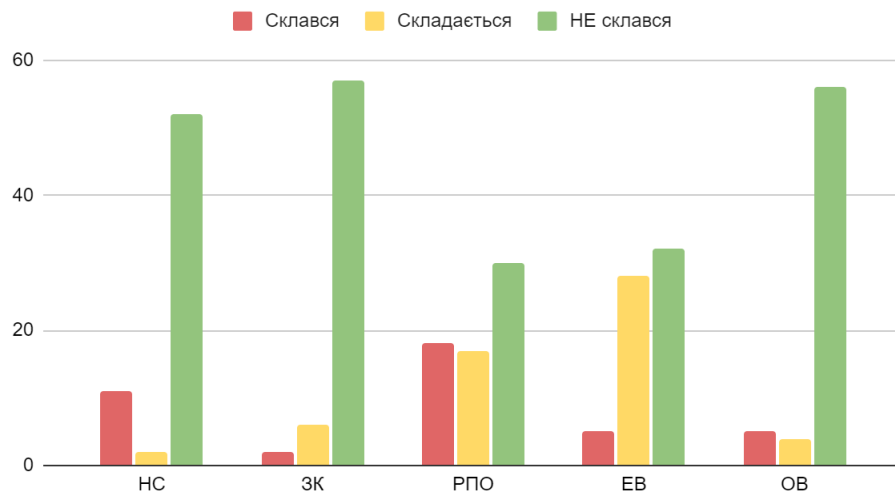


Рис. 2.6. Результати діагностики рівня емоційного вигорання за методикою В. Бойко

Найкраща ситуація з симптомом «загнаності в клітку», який проявився лише у 2 учасників вибірки. Симптом ЗК передбачає, що людина реально оцінює актуальні життєві обставини, але вважає, що не здатна щось змінити і, в результаті, досягти бажаної мети. У особи виникає почуття фатуму – нездатності вплинути на хід подій. Характерно для станів, що передують афекту, або після шоківих станів (залежно від домінування симпатичної або парасимпатичної НС у людини). За наявності симптому ЗК, рівень працездатності та ефективності праці значно знижується. Можливе загострення хронічних захворювань. Більш яскраво виявляються психосоматичні ознаки. У жінок (що переважають у вибірці учасників) симптоми ЗК частіше виявляються з негативними емоційними переживаннями у зв'язку з конфліктною сімейною ситуацією. ЗК властива для людей пенсійного та перед пенсійного віку, що може тягнути за собою неадекватність поведінки, оцінки намірів оточуючих, нівелювання цінностей прожитого життя, «безперспективний трудоголізм». Власне, симптом ЗК склався лише в учасників вік яких становить 40-45 років. Також, той показник, що симптом взагалі не склався у 87% вибірки підтверджує репрезентативність результатів методики на спрямованість мотивації, згідно з результатами якої

абсолютно вся вибірка має мотивацію, що спрямована до успіху в трудовій діяльності.

Найбільш аномальна ситуація спостерігається з симптомом «редукції професійних обов'язків», де у 18 учасників (28%) симптом склався, а у 17 учасників (26%) наближається до того, щоб скластися. Серед усіх симптомів показник РПО є найвищим і може бути обумовлений наявністю «паперової тяганини» серед робочих обов'язків, непродуктивною організацією робочого місця та/або робочого дня. У деяких випадках РПО може бути пов'язана з несприятливим психологічним кліматом у колективі або мікрогрупі, у якій працює людина. Спостерігається за сімейних негараздів, що не дають сконцентруватись на роботі. РПО можлива за асинхронності темпів професійного росту працівника та його кар'єри, за відсутності значущого особистого внеску в загальну справу.

Тривожний показник спостерігається в симптомі «емоційної відчуженості», де у 28 учасників (48%) цей симптом потенційно може скластися. Симптом ЕВ: спостерігається ефект «кам'яного обличчя», людина справляє враженість занадто ділової та зібраної, характерний високий рівень самоконтролю. ЕВ властива для осіб, які займають керівні посади: необхідність приймати «об'єктивні рішення» змушує не звертати увагу на «людський фактор». Людина з симптомами ЕВ відчуває себе ніби чаша, наповнена негативними емоціями. Захисні механізми психіки запобігають психічному «згоранню», тому людина закривається, замикається у собі, відгороджуючись від будь-яких емоційних подразників. Наслідки – психосоматичні хвороби, міжособистісне відчуження, відчуження дистрес, депресія. Передумови для розвитку даного симптому обумовлені специфікою діяльності і необхідністю об'єктивно оцінювати кандидатів під час найму, що є однією з основних функцій HR фахівця.

Симптом «незадоволеності собою» проявився в 11 учасників (17%). Цей стан характерний для людей, що не задоволені рівнем докладених зусиль та результатом власної діяльності, вважають, що здатні на більше, але через власні

лінощі або малодушність виявилися неспроможними. Причиною НС може бути внутрішній моральний конфлікт між загальнолюдськими цінностями та принципами особистості або між останніми та вимогами дійсності. Відчуття НС може виникати у творчих осіб, людей, які орієнтовані на складну інтелектуальну діяльність під час вимушеного «застю». Таким чином, НС такого ґатунку характерна для осіб, що самоактуалізуються, вона є імпульсом для внутрішньої роботи над собою та самовдосконалення. НС може бути фоном негативної самоконцепції – негативних установок щодо себе, які склалися під впливом думок, висловлювань значущих для особистості людей. У такому випадку НС являє собою неадекватну занижену самооцінку, що спричиняє негативне ставлення до себе, а загалом, і до світу. Характерна для людей, які знаходяться у депресивному стані. Наявність цього симптому або тенденція для його розвитку співпадає з наявністю або тенденцією до розвитку симптому ЕВ в 11 учасників.

П'ятий симптом «особистісної відстороненості/деперсоналізації» склався у 5 учасників дослідження (7%), тенденцію на складання симптому ОВ мають 4 учасника (6%) і у більшості учасників (56 – 86%) симптом не склався.

Загалом з 65 учасників комбінація з трьох та більше симптомів спостерігається лише у 13 осіб (20%).

Остання методика, що також оцінювала рівень професійного вигорання фахівців сфери діяльності Людина-Людина авторства Г. С. Нікіфорова за трьома подібними з попередньою методикою шкалами: емоційне виснаження (ЕВ), деперсоналізація (ДП) та редукція особистісних досягнень (РОД). Опис шкали ЕВ з методики Г. С. Нікіфорова співпадає з описами симптомів НС та ЕВ з методики В. Бойко, а саме розглядається як основна складова «професійного вигорання» та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням. Шкала ДП з методики Г. С. Нікіфорова за описам співпадає з симптомом ОВ з методики В. Бойко, а саме проявляється у деформації стосунків із іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших — зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно реципієнтів: пацієнтів, клієнтів,

підлеглих тощо. Шкала РОД з методики Г. С. Нікіфорова співпадає за описом з симптомом РПД з методики В. Бойко, а саме полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, власних професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших. З результатами діагностики за методикою Г. С. Нікіфорова можна ознайомитися на діаграмі нижче (Рис. 2.7).

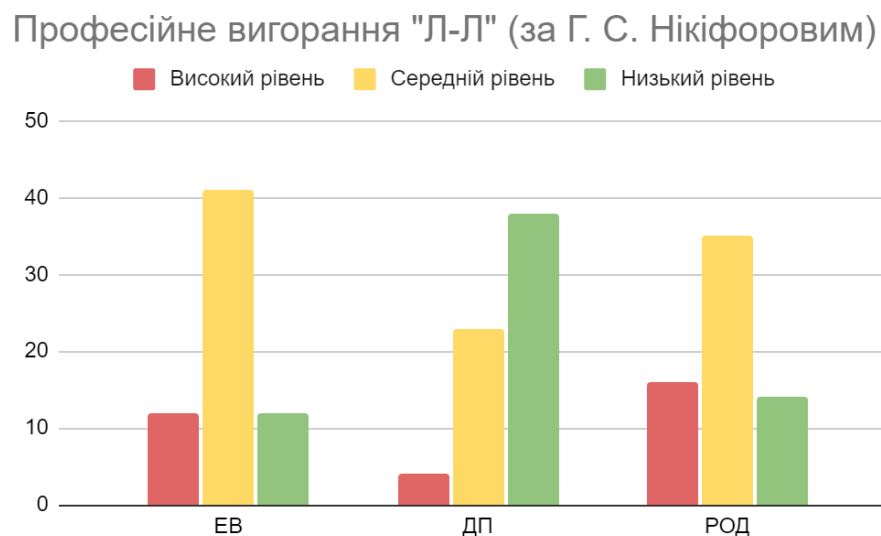


Рис. 2.7. Результати діагностики за методикою «Синдром «вигорання в професіях системи «людина — людина» за Г. С. Нікіфоровим

За показником ЕВ, що є основним у діагностиці синдрому професійного вигорання за цією методикою, здебільшого учасники мають тенденцію на розвиток (63%) або вже розвинений синдром професійного вигорання (18%). Цей показник. За методикою В. Бойко симптоми НС та ЕВ співпадають в 11 учасників (17%), що наближається до результатів за методикою Г. С. Нікіфорова стосовно вже наявного розвинутого синдрому ЕВ (18%). Варто зазначити, що деякі результати за цією методикою можуть бути спотворені під впливом внутрішнього фактору (втоми та нудьги учасників), адже заповнення опитувальника за методикою відбувалося в останню чергу через 15 хвилин роботи із попередніми методиками.

За шкалою ДП тенденцію на розвиток деперсоналізації має 35% учасників і 6% респондентів мають вже розвинений показник, що не співпадає з результатами діагностики за методикою В. Бойко (13%) по симптомам ОВ з цієї методики.

За шкалою РОД учасники мають найбільші показники розвитку тенденції (54%) та наявності (25%) редукції особистісних досягнень у порівнянні з іншими шкалами у методиці Г. С. Нікіфорова. Цей показник з подібною аномальністю відобразився у діагностиці емоційного вигорання за методикою В. Бойко, де тенденція (26%) і наявність (28%) симптому РПО також перевищує показники за всіма іншими симптомами відповідної методики.

Враховуючи той факт, що результати дослідження по 2 з 3 шкал методики Г. С. Нікіфорова співпали з результатами діагностики за методикою В. Бойко, але є більш узагальненими, то сприймалися як контрольні. З огляду на це для підрахунку подальшої кореляції рівня емоційного вигорання та типу мотивації фахівців HR сфери й інших параметрів бралися до уваги лише показники за методикою В. Бойко.

2.3. Аналіз кореляції професійної мотивації та професійного вигорання фахівців HR сфери

Однією з основних задач нашої наукової роботи було визначення взаємозв'язку між мотивацією фахівців HR сфери та їх рівнем професійного вигорання. Для виконання цієї задачі було прийняте рішення провести кореляційний аналіз за допомогою програми SPSS та використанням коефіцієнту Пірсона, адже саме він підходить для вивчення взаємозв'язку двох метричних змінних, вимірюваних на одній і тій же вибірці.

Кореляційний аналіз був проведений для дослідження взаємозв'язку серед наступних метричних змінних: вік та тип трудової мотивації, стаж роботи та тип трудової мотивації, тип трудової мотивації та рівень професійного вигорання (за симптомами по методиці В. Бойко), мотивація на успіх та рівень професійного

вигорання (за симптомами по методиці В. Бойко), задоволеність фахом та рівень професійного вигорання (за симптомами по методиці В. Бойко).

Результати аналізу кореляції за змінними віку та типу трудової мотивації показали негативне (зворотне) значення кореляційної залежності у співвідношенні Інструментального типу трудової мотивації (ИН) та віку досліджуваних, що можна побачити на Рис. 2.8. Тобто, чим молодше вік досліджуваних, тим вище показник саме Інструментального типу трудової мотивації. Подібна ситуація спостерігається при дослідженні кореляційного взаємозв'язку за змінними типу трудової мотивації зі стажем, що також зображено на Рис. 2.8.

Correlations								Correlations							
		ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ	Вік			ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ	Стаж
ИН	Pearson Correlation	1	-.150	-.342**	.103	.123	-.353**	ИН	Pearson Correlation	1	-.150	-.342**	.103	.123	-.310*
	Sig. (2-tailed)		.232	.005	.414	.328	.004		Sig. (2-tailed)		.232	.005	.414	.328	.012
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65
ПР	Pearson Correlation	-.150	1	-.026	-.100	-.192	.129	ПР	Pearson Correlation	-.150	1	-.026	-.100	-.192	.011
	Sig. (2-tailed)	.232		.838	.430	.126	.307		Sig. (2-tailed)	.232		.838	.430	.126	.929
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65
ПА	Pearson Correlation	-.342**	-.026	1	.179	.140	.141	ПА	Pearson Correlation	-.342**	-.026	1	.179	.140	.125
	Sig. (2-tailed)	.005	.838		.154	.267	.262		Sig. (2-tailed)	.005	.838		.154	.267	.322
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65
ХО	Pearson Correlation	.103	-.100	.179	1	-.067	-.028	ХО	Pearson Correlation	.103	-.100	.179	1	-.067	.116
	Sig. (2-tailed)	.414	.430	.154		.598	.827		Sig. (2-tailed)	.414	.430	.154		.598	.356
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65
ЛЮ	Pearson Correlation	.123	-.192	.140	-.067	1	.146	ЛЮ	Pearson Correlation	.123	-.192	.140	-.067	1	.080
	Sig. (2-tailed)	.328	.126	.267	.598		.247		Sig. (2-tailed)	.328	.126	.267	.598		.528
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65
Вік	Pearson Correlation	-.353**	.129	.141	-.028	.146	1	Стаж	Pearson Correlation	-.310*	.011	.125	.116	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.307	.262	.827	.247			Sig. (2-tailed)	.012	.929	.322	.356	.528	
	N	65	65	65	65	65	65		N	65	65	65	65	65	65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

miro

Рис. 2.8. Кореляція тип трудової мотивації та вік/стаж

Далі позитивно значущий кореляційний зв'язок спостерігається між змінними типу трудової мотивації та симптомами емоційного вигорання за В. Бойко, що зображено на Рис. 2.9. Позитивна кореляційна залежність спостерігається між Інструментальним типом трудової мотивації (ИН) та симптомом «незадоволеності собою» (НС) за методикою В. Бойко. Також, сильна позитивна кореляція виявилася між Господарчим типом трудової мотивації (ХО) та симптомом «емоційної відчуженості» (ЕВ) за методикою В. Бойко. Тобто, у більшості респондентів, яким продіагностовано Інструментальний тип трудової мотивації наявні вищі показники розвитку

симптому «незадоволеності собою», а також тим, кому продіагностовано Господарчий тип трудової мотивації мають вищі показники розвитку симптому «емоційної відчуженості».

		Correlations				
Variables	Statistics	Variables				
		НС	ЗК	РПО	ЕВ	ОВ
ИН	Pearson Correlation	,335**	,315*	,299*	,278*	,315*
	Sig. (2-tailed)	,006	,011	,015	,025	,011
	N	65	65	65	65	65
ПР	Pearson Correlation	-,193	,080	-,029	-,008	-,152
	Sig. (2-tailed)	,123	,527	,819	,951	,227
	N	65	65	65	65	65
ПА	Pearson Correlation	-,234	-,036	-,027	-,125	-,151
	Sig. (2-tailed)	,061	,775	,834	,320	,231
	N	65	65	65	65	65
ХО	Pearson Correlation	-,074	-,033	,138	,245*	-,057
	Sig. (2-tailed)	,559	,792	,273	,049	,653
	N	65	65	65	65	65
ЛЮ	Pearson Correlation	-,073	,181	,026	,104	-,016
	Sig. (2-tailed)	,564	,149	,835	,407	,901
	N	65	65	65	65	65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

miro

Рис. 2.9. Кореляція тип трудової мотивації та симптоми емоційного вигорання за В. Бойко

Аналіз кореляційної залежності між змінними у симптомах емоційного вигорання, мотивацією до успіху та задоволеності фахом вийшов досить цікавий. За результатами такого аналізу, що зображені на Рис. 2.10, видно переважно зворотний кореляційний зв'язок між усіма параметрами. Переважно, респонденти, що мають високу мотивацію до успіху найменше схильні до емоційного вигорання за симптомом «незадоволеності собою» (НС). Ті, хто найбільше задоволені обраним фахом діяльності відповідно найменше схильні до вигорання за симптомами «замкнутості у клітку» (ЗК), «незадоволеності собою» (НС), «особистісного відсторонення» (ОВ) та «емоційної відчуженості» (ЕВ).

		Мотив. успіх	Задовол. фах
НС	Pearson Correlation	-.294*	-.379**
	Sig. (2-tailed)	,017	,002
	N	65	65
ЗК	Pearson Correlation	-.202	-.397**
	Sig. (2-tailed)	,107	,001
	N	65	65
РПО	Pearson Correlation	-.093	-.166
	Sig. (2-tailed)	,459	,185
	N	65	65
ЕВ	Pearson Correlation	-.191	-.247*
	Sig. (2-tailed)	,127	,047
	N	65	65
ОВ	Pearson Correlation	-.224	-.306*
	Sig. (2-tailed)	,073	,013
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

mirio

Рис. 2.10. Кореляція між симптомами емоційного вигорання, мотивацією до успіху та задоволеність фахом

Підсумовуючи весь кореляційний аналіз, можна ствердити, що взаємозв'язок спостерігається прямий та обернений зв'язок між наступними змінними:

Прямий:

1. Інструментальний тип (ИН) / симптом «незадоволеність собою» (НС)
2. Господарчий тип (ХО) / симптом «емоційна відчуженість» ЕВ

Обернений:

1. Інструментальний тип (ИН) / вік
2. Інструментальний тип (ИН) / стаж
3. Симптом «Незадоволеність собою» (НС) / мотивація до успіху

4. Симптоми «Замкнутості у клітку» (ЗК), «незадоволеності собою» (НС), «особистісного відсторонення» (ОВ) та «емоційної відчуженості» (ЕВ) / задоволеність обраним фахом.

Для працівників з Інструментальним типом мотивації найбільш пріоритетним є матеріальна мотивація до виконання своїх обов'язків, така як заробітна плата, премії, винагороди, бонуси. Але, згідно з дослідженням, фахівці саме з цим типом мотивації схильні до розвитку симптому «незадоволеності собою», що провокує виникнення емоційного вигорання. Також, кореляційним аналізом було виявлено наявність Інструментального типу мотивації протилежно пропорційна віку та стажу роботи.

Емоційне вигорання за симптомом «емоційного відчуження» як показав кореляційний аналіз притаманний саме Господарчому типу мотивації. Дана кореляція є цілком логічна і для розуміння цього пропоную розглянути далі визначення, що дає В. І. Герчиков для Господарчого типу мотивації: «Співробітники з таким типом мотивації не терпить контролю та детальних вказівок у процесі діяльності. В той же час, розмір заробітної плати та зміст діяльності для нього йдуть вторинним пріоритетом» і В. Бойко для симптому «емоційне відчуження»: «спостерігається ефект «кам'яного обличчя», людина справляє враженість занадто ділової та зібраної. Високий рівень самоконтролю. ЕВ властива для осіб, які займають керівні посади: необхідність приймати «об'єктивні рішення» змушує не звертати увагу на «людський фактор». Людина з симптомами ЕВ відчуває себе ніби чаша, наповнена негативними емоціями. Захисні механізми психіки запобігають психічному «згоранню», тому людина закривається, замикається у собі, відгороджуючись від будь-яких емоційних подразників. Наслідки – психосоматичні хвороби, міжособистісне відчуження, відчуження дистрес, депресія». З однієї сторони, такий симптом виникає через специфіку сфери діяльності HR фахівців. З іншої сторони, він виникає переважно в осіб, що мають Господарський тип трудової мотивації.

2.4. Рекомендації щодо оптимізації професійної мотивації фахівців HR сфери

У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, важливо мати кваліфікованих та мотивованих працівників. Особливо це стосується галузі управління людськими ресурсами (HR), де ефективність роботи залежить від компетентності та мотивації працівників.

У даному підпункті ми розглянемо рекомендації щодо оптимізації професійної мотивації фахівців HR сфери. Також проаналізуємо основні фактори, які впливають на мотивацію працівників у галузі HR та запропонуємо ефективні стратегії для їх покращення спираючись на кореляційний аналіз, що був проведений у підпункті 2.3.

Цей розділ буде корисним для керівників та фахівців з управління персоналом, які бажають покращити ефективність своєї роботи та забезпечити мотивацію своїх підлеглих.

Орієнтуючись на результати кореляційного аналізу, рекомендацією може стати робота в першу чергу не з емоційним вигоранням співробітників, а з типом їх трудової мотивації, а саме привчати до Професійного типу мотивації, кореляція якого з будь яким симптомом емоційного вигорання є найменшою. Також, працівники з Професійним типом трудової мотивації є найбільш ефективними для компанії, переважно мають мотивацію спрямовану на успіх і, в наслідок чого, задоволені обраним фахом діяльності. Для цього варто змінити пропорцію матеріальних та нематеріальних бонусів для співробітників та привчати їх до таких мотиваторів, як: публічне визнання заслуг, наявність кар'єрного зросту, наявність можливостей для саморозвитку та підвищення кваліфікації. Для цього рекомендовано виконати наступні кроки:

1. Створити чітку систему кар'єрного розвитку. Важливо дати працівникам можливість розвиватися та підвищувати свою компетентність у своїй сфері діяльності. Це може бути досягнуто шляхом надання навчання, тренінгів, семінарів та інших подібних заходів.

2. Забезпечити можливість працювати в інноваційних проектах. Залучення працівників до проектів, які вимагають високої кваліфікації та ініціативності, може стати стимулом для професійного розвитку та збільшення мотивації.
3. Надати можливість брати участь у важливих рішеннях. Важливо дати працівникам можливість впливати на розвиток компанії та брати участь у важливих процесах, що сприятиме почуттю відповідальності та зацікавленості у власній роботі.
4. Встановити систему стимулювання досягнення. Важливо забезпечити систему стимулювання досягнення працівників у професійній сфері, таку як бонуси та премії за досягнення встановлених цілей.
5. Підтримувати міцні взаємини між керівництвом та співробітниками. Важливо створити теплу та дружню робочу атмосферу, в якій співробітники відчують підтримку та розуміння з боку керівництва, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи.

Загалом, перехід до професійної мотивації може стати важливим кроком для підвищення ефективності та результативності компанії в HR сфері. Зважаючи на те, що Інструментальний тип мотивації притаманний працівникам з меншим стажем роботи, то кроки перераховані вище варто застосовувати саме для працівників віком до 27 років та стажем роботи до 5 років.

Орієнтуючись на результати кореляційного аналізу, якщо у працівника справді зауважується саме Господарчий тип мотивації і на даний момент це зручно як для працівника, так і для компанії, то варто приготуватися до боротьби із симптомом «емоційної відчуженості», яка полягатиме в емоційно-раціональній психотерапії, тренінгах організаційних умінь для управлінців та арт-терапії. Для роботи зі зміною типу трудової мотивації з Господарчого на Професійний рекомендуємо виконувати кроки переходу, які були описані вище при цьому враховуючи, що Господарчому типу трудової мотивації притаманно комфортно себе почувати при мотиваторах по типу великою відповідальності,

можливості делегувати завдання та приймати участь у важливих проектах. Тому саме ці мотиватори варто зменшити у не кризовому становищі компанії і фахівця, але збільшити інші, наприклад: KPI, комфорт на робочому місці, регулярний зворотний зв'язок, підтримка здорового способу життя для задоволення всіх потреб співробітника HR сфери.

Висновки до другого розділу.

За результатами проведеного кореляційного аналізу можна зробити наступні висновки щодо взаємозв'язку між типом професійної мотивації та показниками стажу, рівнем емоційного вигорання та іншими факторами серед фахівців сфери HR.

Перш за все, виявлено прямий зв'язок між інструментальним типом мотивації та симптомом "незадоволеність собою". Це може означати, що особи, які більш схильні до інструментальної мотивації, відчувають більшу незадоволеність собою. Також, прямий зв'язок виявлено між господарчим типом мотивації та симптомом "емоційна відчуженість". Це означає, що особи, які виявляють господарчу мотивацію, можуть бути більш емоційно відчуженими.

З іншого боку, виявлено обернений зв'язок між інструментальним типом мотивації та віком, а також стажем. Це означає, що зі збільшенням віку або стажу особи, які мають інструментальну мотивацію, можуть демонструвати меншу схильність до саме цього типу мотивації.

Додатково, виявлено обернений зв'язок між симптомом "незадоволеність собою" та мотивацією до успіху. Це означає, що більша незадоволеність собою може бути пов'язана з меншою мотивацією до успіху.

Також, виявлено обернений зв'язок між симптомами "замкнутості у клітку", "незадоволеності собою", "особистісного відсторонення" та "емоційної відчуженості" з задоволеністю обраним фахом. Це може свідчити про те, що особи, які проявляють ці симптоми, можуть відчувати меншу задоволеність своїм обраним фахом.

Отже, результати кореляційного аналізу вказують на наявність взаємозв'язків між типом професійної мотивації та показниками стажу, рівнем емоційного вигорання та іншими факторами серед фахівців HR. Покладаючись на результати кореляційного аналізу також були розроблені рекомендації стосовно оптимізації професійної мотивації працівників HR сфери. Розуміння взаємозв'язків між типами трудової мотивації, симптомами емоційного вигорання та іншими параметрами, а також розроблені рекомендації можуть бути корисними для розуміння впливу мотивації на різні аспекти роботи в цій галузі діяльності.

ВИСНОВКИ

У цій науковій роботі був проведений детальний аналіз та дослідження особливостей мотивації фахівців HR сфери. Згідно з метою дослідження були теоретично обґрунтовані та емпірично досліджені особливості професійної мотивації працівників HR сфери.

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз наукових джерел, що виступає першим завданням даної наукової роботи. Це дозволило отримати розуміння концепцій "мотив" та "мотивація", а також ознайомитися з різними теоріями мотивації та підходами до їх дослідження. Також було розглянуто формування професійної мотивації, способи дослідження та класифікації цього явища, взаємозв'язок між поняттями "професійна мотивація" та "професійне вигорання". Досліджено професійні та психологічні особливості професійного становлення фахівців HR сфери.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження з метою з'ясувати показники професійної мотивації та визначити взаємозв'язок між типом професійної мотивації та показниками стажу, рівнем емоційного вигорання та іншими факторами серед фахівців HR сфери. Загальна вибірка складалась з 65 осіб, більшість з них були жінками. Були застосовані п'ять методик для оцінки мотиваційної сфери, сфери професійного вигорання та рівня задоволеності обраним фахом. Також, було проведено кореляційний аналіз за критерієм Пірсона.

Аналіз результатів дослідження показав, що мотивація є однією з найважливіших складових ефективної роботи фахівців HR сфери. Було встановлено прямий та обернений зв'язок між різними типами професійної мотивації та такими показниками як: стаж, вік, мотивація до успіху, задоволеність обраним фахом та емоційне вигорання. Найбільший показник кореляції виявився з параметрами Інструментального та Господарчого типів професійної мотивації, де вони мали визначальний вплив на розвиток емоційного вигорання внаслідок роботи. Натомість наявність Професійного типу

трудової мотивації показала задовільні результати відносно відсутності показників, що вказували б на розвиток емоційного вигорання у фахівців HR сфери. Загальне розуміння теоретичних основ професійної мотивації, підкріплення цієї інформації емпіричними даними, які були отримані в результаті проведення дослідження в рамках цієї наукової роботи, та специфіку впливу цих чинників на роботу фахівців HR сфери може сприяти розробці ефективних стратегій мотивації та зменшенню ризику професійного вигорання у майбутньому на підприємствах різного типу.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо покращення мотивації, збереження ефективності роботи фахівців HR сфери та розробки програм корекції професійного вигорання. Подальші перспективи досліджень означеної проблеми вбачаємо у розробці програм корекції професійного вигорання та оптимізації професійної комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. Л. Методичні рекомендації «Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери». Л: Всеукр. центр проф. реабілітації інвалідів, 2008. 53 с..
2. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. Москва : Фонд «за экономическую грамотность», 1995. 291 с.
3. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. Москва : Мысль, 1976. 158 с.
4. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія: наук. журнал; за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки*. К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. № 1. С. 33–42.
5. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 240.
6. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135–140..
7. Вертикальний і горизонтальний тип кар'єри: що це. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/career/2085/> (дата звернення: 24.05.2023).
8. Виллюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. Москва: МГУ, 1990. 288 с.
9. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда. *Банковские технологии*. 2002. № 10. С. 29-31.
10. Дахно І. І. Ділова кар'єра. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
11. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности. СПб : Питер, 2000. 560 с.

12. Емоційне вигорання педагогів. Методичні рекомендації / Коняхіна А.В та ін. Суми : Метод. каб. від. освіти Сум. райдержадмін., 2016. 60 с.
13. Епикеев, М. І. Загальна та соціальна психологія. М., 2005. 148 с.
14. Журавлева А.Л, Сергиенко Е.А. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте. Москва : Институт психологии РАН, 2011. 257 с.
15. Заер Э. Ф. Психологические факторы профессиональной деформации. Вестник Российского государственного профессионально-педагогического университета. 2003. С. 28–37. URL: http://www.elitarium.ru/2008/07/28/factory_professionalnojj_deformacii.html (дата звернення: 24.05.2023).
16. Иванцова Н. Б. Періодизація професійного розвитку особистості. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць*. 2010. Т. 8, № 7. С. 105–114.
17. Клімов Е.А. Психологія професійного самовизначення. Москва: Когито-Центр, 2006. - 544 с.
18. Копець Л.В. Психологія особистості. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 458 с.
19. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. Юридична Газета online. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business/rolhrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення: 24.05.2023).
20. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод. посібник. / ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Львівська політехнікf, 2011. 240 с
21. Купчак М.Я, Саміло А. В. Професійна мотивація як внутрішній чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. Вісник ЛДУБЖД. 2020. № 21. С. 107–112.
22. Куций О. А. Основні причини кар'єрної кризи та шляхи її подолання. *Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Збірник тез V наукового регіонального семінару (до дня психолога)*. 2018. С.104 – 110

23. Куций О. А., Психологія кар'єри : навчальний посібник. Л. : Сполом, 2017. 303 с.
24. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 15.2. С. 256–261.
25. Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса. *Вестник Московского университета*. 2000. Серия 14: Психология, № 3. С. 4–21.
26. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ, 2015. 279 с.
27. Лопуха О. О. Професійне вигорання: психологічні аспекти виникнення та профілактики. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 17 (1). С. 7–12.
28. Максименко С. Д. Загальна психологія: навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2004. 272 с.
29. Немов Р.С. Психология: учебник для бакалавров. Москва : Юрайт, 2014. Т.1: Бакалавр. Базовый курс. 639 с.
30. Овчинников М. В. Динамика мотивации учения студентов педагогического вуза и её формирование : автореф. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Екатеринбург, 2008. 21 с.
31. Ровенська В.В. Мотивація персоналу у період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-period-ekonomicheskko-krizisa> (дата звернення: 24.05.2023).
32. Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. Загальна психологія: підручник. Київ : Либідь, 2005. 464 с.
33. Солошич І.О. Діяльнісний підхід до формування науково-дослідницької компетентності у майбутніх фахівців-екологів. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2019. № 62. С. 5–14.
34. Столяренко Л.Д. Основи психології. Ростов н / Д : Фенікс, 2009. 672 с.

35. Столяренко О. Б. Психологія особистості : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
36. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації. Київ : Хата. «Вільямс», 2007. 303 с.
37. Фрейд З. Введение в психоанализ. Москва : Наука, 1991. 455 с.
38. Хандус М. Ю. Применение концепции В. И Герчикова в системе мотивации персонала. *Вестник магистратуры*. 2017. № 2-2(65). С. 144–146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-v-i-gerchikova-v-sisteme-motivatsii-personala/viewer> (дата звернення: 24.05.2023).
39. Чугунова Э. С. Психология инженерного творчества. Ленинград: Ленингр. орг. о-ва «Знание» РСФСР, 1990. 32 с.
40. Чудакова, В. П. «Спрямованість мотивації» показник сформованості психологічної готовності до інноваційної діяльності й конкурентоздатності особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. № 9–10. С. 92.
41. Юнг К. Г. Аналитическая психология. СПб : Кентавр, 1994. 136 с.
42. Big Five Personality Traits and Motivation in Learning Mandarin as Foreign Language. / Chen Jung Ku et al. *Asian Journal of University Education*. 2021. Vol. 17, no. 4. P. 106–116. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/AJUE/article/view/16180> (date of access: 24.05.2023).
43. Deci E. L., Ryan R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*. Vol. 11, no. 4. P. 227–268.
44. Edvardsson I.R, Durst S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 12406. P. 2–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/356087285_Human_Resource_Man

- gement_in_Crisis_Situations_A_Systematic_Literature_Review (date of access: 24.05.2023).
45. Edwin A. Locke. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*. 1968. Vol. 3, no. 2. P. 157–189.
 46. Freudenberger H.J. Staff burn-out. *Journal of social issues*. 1974. No. 30. P. 159–166.
 47. Heckhausen J., Heckhausen H. Motivation and action: Introduction and overview. *Motivation and action*. 2008. P. 1–9. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/motivation-and-action/motivation-and-action-introduction-and-overview/82A298176DE46C3E411E95427F4AFEED> (date of access: 24.05.2023).
 48. Herbert J. Freudenberger, Geraldine Richelson. *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Doubleday, Garden City, New York: Anchor Press, 1980. 214 p.
 49. Herzberg F. The Motivation to Work. *Open Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 7, no. 2. P. 41–48.
 50. Humanistic psychology. [Электронный ресурс] // Encyclopedia Britannica. 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.britannica.com/science/humanistic-psychology>.
 51. Innovations in Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Marketing and management innovation*. Pakistan, 220. P. 110–120. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-11-issue-1/365-2020_Sajjad.pdf (date of access: 24.05.2023).
 52. Johnmarshall Reeve. *Understanding Motivation and Emotion*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 2018. P. 136-138

53. Lewis P. G., The human resource career crisis: Can we learn from the past and create a new paradigm for the future? *Journal of Management Development*. 2007. Vol. 26, no. 4. P. 343–353.
54. Maslach C. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. No. 2. P. 99–113.
55. Maslow A. H. Motivation and Personality. Psychology. 2017. Vol. 8, no. 3. P. 15.
56. Richard J. Gerrig Philip G. Zimbardo. Psychology and life. 16th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2002. 595 p.
57. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*. 2000. Vol. 25, no. 1. P. 54–67.
58. Yvonne Gold, Robert A. Roth. Teachers Managing Stress & Preventing Burnout: The Professional Health Solution. London : The Falmer Press, 1993. 208 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Гіперпосилання на сервіс Google Form, за допомогою якого
проводився збір даних до емпіричного дослідження**

<https://forms.gle/rhhCuLsqRaPuSGQe6> (дата звернення: 24.05.2023)

Додаток Б

**Гіперпосилання на таблицю з первинними даними по проходженню
методик учасниками дослідження**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nOXbWjLKPLAciupGtGr12LpjUgm-gvanBI7Oqx1ZTtMI/edit?usp=sharing> (дата звернення: 24.05.2023).

Додаток В 1

Ключ до методики Мотуре В. І. Герчикова

Ключ к тесту
Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Додаток В 2

Ключ до методики «Мотивація успіху та боязнь невдач» («МУН»)

Ключ до опитувальника

Вважаються за правильне:

- відповідь «так»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20;
- відповідь «ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обробка результатів і критерії оцінки

За кожен збіг відповіді з ключем випробовуваному дається 1 бал. Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо кількість набраних балів від 1 до 7, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі).

Якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Якщо кількість набраних балів від 8 до 13, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі, що, якщо кількість балів 8 — 9, є певна тенденція мотивації на невдачу, а якщо кількість балів 12—13, є певна тенденція мотивації на успіх.

Додаток В 3

Ключ до методики на визначення задоволеності обранною спеціальністю автора А. А. Киселя

Індекс задоволеності професією визначається шляхом складання п'яти (контрольних) з п'ятнадцяти питань (№ 1, 3, 8, 11, 14).

Високий рівень задоволеності обраною професією відповідає 5 балам – дається при прийнятті суджень суджень 1+11 і 4 балам – згоду лише з першим судженням.

Невизначене ставлення до обраної спеціальності або середній рівень задоволеності фахом 3 бали і відповідає прийняттю судження № 8 і неприйняттю інших або ж одночасна згода з судженнями № 1, 11 і 1, 8 і 8,11,14.

Незадоволеність спеціальністю відповідає 2 балам – при згоді лише з судженням 14. Згода лише з судженням № 3 або одночасно з № 14 відповідає одному тестовому балу.

Додаток В 4

Ключ до методики на визначення рівня емоційного вигорання за В. Бойко

Ключ

НС	- 1(36)	+ 6(2)	+ 11(2)	- 16(10)	- 21(5)	+ 26(5)	+ 31(3)
ЗК	+ 2(10)	+ 7(5)	+ 12(2)	+ 17(2)	+ 22(5)	+ 27(1)	- 32(5)
РПО	+ 3(5)	+ 8(5)	+ 13(2)	- 18(2)	+ 23(3)	+ 28(3)	+ 33(5)
ЕВ	+ 4(2)	+ 9(3)	- 14(2)	+ 19(3)	+ 24(5)	+ 29(5)	+ 34(10)
ОВ	+ 5(5)	+ 10(3)	+ 15(3)	+ 20(2)	+ 25(5)	+ 30(2)	+ 35(10)

Результати:

9 балів і менше – симптом не склався;

10-15 – симптом складається;

16 і більше – симптом склався.

Додаток В 5

Ключ до методики «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина-людина»» за Г. С. Нікіфоровим

Відповідно до «ключа» підраховуються суми балів за трьома субшкалами.

«Ключ»

Субшкала	Номер твердження	Сума балів (максимальна)
Емоційне виснаження	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсоналізація	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукція особистих досягнень	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

Рівень «професійного вигорання» визначається за таблицею рівнів «вигорання».

Таблиця рівнів - «вигорання»

Субшкала	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0-16	17-26	27 і більше
Деперсоналізація	0-6	7-12	13 і більше
Редукція особистих досягнень	39 і більше	38-32	31-0

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Особливості професійної мотивації фахівця HR-сфери»

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості професійної мотивації працівників HR сфери

Завдання дослідження.

1. Проаналізувати теоретичні джерела з проблеми професійної мотивації працівників HR сфери
2. Емпірично з'ясувати показники професійної мотивації працівників HR сфери
3. Визначити особливості зв'язку професійної мотивації і професійного вигорання працівників HR сфери
4. Розробити рекомендації стосовно оптимізації професійної мотивації працівників HR сфери

Об'єкт дослідження - професійна мотивація.

Предмет дослідження - особливості професійної мотивації працівників HR сфери.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення); емпіричні (спостереження, тестування); статистичні (аналіз відсоткових тенденцій, кореляція); інтерпретаційні.

Дана наукова робота присвячена дослідженню особливостей професійної мотивації фахівців HR сфери. Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації фахівців HR сфери.

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз наукових джерел, що виступає першим завданням даної наукової роботи. Це дозволило отримати розуміння концепцій "мотив" та "мотивація", а також ознайомитися з різними теоріями мотивації та підходами до їх дослідження. Також було розглянуто формування професійної мотивації, способи дослідження та класифікації цього явища, взаємозв'язок між поняттями "професійна мотивація" та "професійне

вигорання". Досліджено психологічні особливості професійного становлення фахівців HR сфери.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження з метою з'ясувати показники професійної мотивації та визначити взаємозв'язок між типом професійної мотивації, рівнем емоційного вигорання та іншими параметрами серед фахівців HR сфери. Портрет вибірки дослідження оцінювався за показником статі, віку, освіти, стажу роботи, сфери діяльності, кількості працівників у компанії та посади, що обіймається. Загалом, вибірка складається з 65 осіб. Були застосовані п'ять методик, де 2 методики передбачено для дослідження мотиваційної сфери, 2 методики для дослідження сфери професійного вигорання та 1 методика для визначення рівня задоволеністю обраним фахом. Окрім цього, було проведено кореляційний аналіз за критерієм Пірсона. Кореляційний аналіз був проведений серед метричних змінних: вік та тип трудової мотивації, стаж роботи та тип трудової мотивації, тип трудової мотивації та рівень професійного вигорання, мотивація на успіх та рівень професійного вигорання, задоволеність фахом та рівень професійного вигорання. Покладаючись на результати кореляційного аналізу були розроблені рекомендації стосовно оптимізації професійної мотивації працівників HR сфери.

Ключові слова: мотивація, професійна мотивація, управління персоналом, емоційне вигорання, HR сфера.

RESUME

Bachelor's thesis on the topic: "Features of Professional Motivation of HR Professionals"

The aim of the research is to theoretically substantiate and empirically investigate the peculiarities of professional motivation of HR professionals.

Research objectives:

1. Analyze theoretical sources on the issue of professional motivation of HR professionals.
2. Empirically determine the indicators of professional motivation of HR professionals.
3. Identify the peculiarities of the relationship between professional motivation and professional burnout of HR professionals.
4. Develop recommendations for optimizing the professional motivation of HR professionals.

Research object: professional motivation.

Research subject: peculiarities of professional motivation of HR professionals.

Research methods: theoretical (analysis, synthesis, generalization); empirical (observation, testing); statistical (analysis of percentage trends, correlation); interpretive.

This research paper is dedicated to studying the peculiarities of professional motivation among HR professionals. The aim of this work is to provide a theoretical foundation and empirical investigation of the characteristics of professional motivation in the HR field.

The first chapter involves a theoretical analysis of scientific sources, which serves as the primary task of this research. It provides an understanding of the concepts of "motive" and "motivation" and familiarizes with various motivation theories and approaches to their study. The formation of professional motivation, research methods, and classification of this phenomenon are also examined, along with the interconnection between "professional motivation" and "professional burnout"

concepts. Psychological peculiarities of professional development among HR professionals are explored.

In the second chapter, an empirical study is conducted to determine the indicators of professional motivation and identify the correlation between types of professional motivation, the level of emotional burnout, and other parameters among HR professionals. The research sample's profile is assessed based on gender, age, education, work experience, field of activity, company size, and position held. The total sample consists of 65 individuals. Five methodologies were employed, including two for investigating the motivational sphere, two for exploring the professional burnout domain, and one for assessing satisfaction with the chosen profession. Additionally, a Pearson correlation analysis was conducted among metric variables, such as age and type of work motivation, work experience and type of work motivation, type of work motivation and level of professional burnout, motivation for success and level of professional burnout, as well as job satisfaction and the level of professional burnout. Based on the results of the correlation analysis, recommendations were developed to optimize the professional motivation of HR professionals.

Keywords: motivation, professional motivation, personnel management, emotional burnout, HR field.