

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології
Кафедра психології

Лимарева Ірина Олександрівна

УДК 159.9

Кваліфікаційна робота

Вплив стилю управління на мотивацію досягнень працівників організації в
умовах війни

053 «Психологія»

«Екстремальна та кризова психологія»

Вказати назву освітньої програми

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ І. О. Лимарева

Науковий керівник (консультант) Никоненко Олена Вікторівна, кандидат
психологічних наук, доцент кафедри психології

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ ОСОБИСТОСТІ.....	7
1.1.Теоретичні підходи до вивчення поняття мотивації у психологічній науці	7
1.2.Психологічні механізми та соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни.....	14
1.3.Сутність та класифікація стилів управління.....	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ДОСЯГНЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	39
2.1.Етапи та організація емпіричного дослідження.....	39
2.2.Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	50
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	68
3.1.Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в організаціях в умовах війни	68
3.2.Розробка психологічного тренінгу підвищення мотивації досягнень працівників	83
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Завдання, розуміння суті, природи, структури, методів вивчення мотиваційної сфери та її взаємозв'язок зі стилем управління в організації є багатовимірним та потребує застосування комплексного підходу.

Визначення життєвої позиції, відповідальність за прийняття рішень, спрямованість діяльності та активність особистості як суб'єкта соціального життя значною мірою залежать від мотивації досягнень. Стиль управління, як спосіб або система способів, за допомогою яких керівник впливає на своїх підлеглих з метою успішного виконання своїх функцій та успішної роботи організації, безпосередньо пов'язане з мотивацією досягнень працівників та особистого рівня мотивації керівника.

У сучасних умовах глибокої кризи, спричиненої пандемією, а згодом і з повномасштабною війною з росією, виникає гостра необхідність зміни пріоритетів управління в українських компаніях задля збереження людського та економічного потенціалу. Вирішення цих складних завдань можливе лише за наявності продуктивного та мотивованого персоналу, здатного забезпечити виживання компанії в нинішніх непростих умовах. Мотивація співробітників стає надзвичайно важливою складовою управлінського менеджменту в організації, оскільки тривалі соціально-психологічні та економічні потрясіння обмежують можливості власників та керівників компаній забезпечувати сприятливий мотиваційний клімат.

Феномену мотивації присвячено чимало досліджень, в яких початково визначається мотивація досягнення як стійке прагнення до досягнення очікуваного успіху, орієнтації на конкретний результат шляхом мобілізації психічних ресурсів та підвищення активності. Проблема мотиваційної сфери розкрита у працях зарубіжних та вітчизняних науковців Г. Мюррея, Д. МакКлелланда, Х. Хекхаузена, Дж. Аткинсона, Ф. Герцберга, В. Врума, К. Альдерфера, А. Маслоу, Д. Берлайна, Е. Кірхлера, К. Родлера, Т. Малона,

М. Лепера, Е. Десі, Р. Раяна, Д. Адамса, М. Портера, Е. Лоулера, С. Занюка, Л. Фестінгера, А. Бандури, Л. Орбан-Лембрик та ін. Питання ролі стилів управління у здійсненні управлінської діяльності з метою підвищення рівня мотивації в організації має міждисциплінарний характер. Наукові праці, присвячені теоретичному та методологічному вивченню стилів управління, належать таким дослідникам, як: В. Захаров, Т. Зверко, Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, І. Сингаївська, К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк, Д. Моутон, Ф. Фідлер, Д. Ейдер, І. Шинон, Т. Колларік, Г. Юкл та ін.

Аналіз теоретико-методологічних джерел з досліджуваної проблеми свідчить про те, що на сучасному етапі у психологічній науці нема єдиної концепції досліджень на тему впливу стилю управління на рівень мотивації досягнень в організації в умовах війни. Тому поглиблене вивчення суті та класифікацій стилів управління, а також обґрунтування чинників, критеріїв, властивостей, умов, засобів, тенденцій змін та індивідуально-типологічних особливостей розвитку мотиваційної сфери має важливе теоретичне та практичне значення. Вищезазначені аспекти зумовили вибір теми дослідження **«Вплив стилю управління в організації на мотивацію досягнень працівників в умовах війни»**.

Об'єкт дослідження – мотиваційна сфера.

Предмет дослідження – вплив в стилю управління керівника організації на мотивацію досягнень працівників.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив стилю управління на мотивацію досягнень працівників організації в умовах війни.

Завдання дослідження:

1. Визначити теоретичні підходи до вивчення мотивації особистості та проаналізувати механізми формування мотивації досягнення.
2. Визначити психологічні механізми формування мотивації досягнення та особливості формування мотивації досягнень в умовах війни в Україні.
3. Вивчити поняття та сутність стилів керівництва.

4. Емпірично дослідити вплив стилю управління керівника на мотивацію досягнень працівників в умовах війни в Україні.

5. Розробити практичні рекомендації, спрямовані на створення ефективної системи мотивації в організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс методів: теоретичні – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, емпіричні – анкетування, психодіагностичні методики, констатувальний експеримент для вивчення мотивації досягнень в професійній сфері; кількісної обробки даних – визначення середніх значень, відсоткових співвідношень, коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для виявлення кореляційних зв'язків між досліджуваними показниками мотиваційної сфери та їхнім впливом на стиль управління в організації, U-критерій Манна-Уїтні для виявлення відмінностей між вибірками досліджуваних.

Для емпіричного дослідження мотиваційної сфери особистості та визначення стилю управління в організації було використано: методику діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, методику Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач, опитувальник мотивації професійної діяльності” К. Замфір у модифікації А. Реана, методика діагностики стилів керівництва, авторська анкета.

Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм для SPSS 13.0 for Windows та пакета програм Microsoft Office for Windows XP Professional.

Наукова новизна дослідження:

Уперше:

- уточнено яким чином стиль управління керівника в організації впливає на мотивацію досягнень працівників в умовах війни.

Уточнено:

- вплив різних стилів управління на мотивацію досягнень працівників в умовах війни.

Дістали подальшого розвитку:

- теоретичні уявлення про методи розвитку мотивації досягнення особистості в професійній діяльності та вдосконалення методів управління в організації в кризових умовах.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні соціально-психологічних факторів мотивації досягнень, які формуються в залежності від стилю управління в організації. Також результати проведеного дослідження можуть бути використані практичними психологами у роботі з керівниками організації та колективом щодо формування сприятливого мотиваційного середовища в організації, моделювання тренінгових занять. Матеріали дослідження можуть бути використані в роботі спеціалістами з підбору і навчання персоналу в організації.

Апробацію результатів дослідження проведено у співавторстві з кандидатом психологічних наук, доцентом, завідувачем кафедри психології, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК” О. Никоненко. Никоненко О., Лимарева І. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №1(73). С.244–253.

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (101 найменування) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 126 сторінок, основний обсяг – 100 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків, 6 додатків (на 14 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття мотивації у психологічній науці

Поняття мотивації досягнень особистості належить до складної структури мотиваційної сфери, а різнобічні методи дослідження природи та сутності даного поняття мають значну кількість визначень у психологічній науці.

Термін "мотивація" походить від латинських слів «mōtus» – рух та «movēre» – рухати. Академічний тлумачний словник української мови трактує поняття "мотивації" як "сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось" [45]. Вперше термін "мотивація" був вжитий німецьким філософом А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини» [95], після чого даний термін активно почав використовуватися в психологічній науці. Х. Хекхаузен стверджував, що навряд чи знайдеться галузь психологічних досліджень, яку можна було б розглядати так різнобічно, як проблему мотивації в психології [71].

Термін "мотив" у психології традиційно використовується для опису внутрішнього або зовнішнього фактору, який підштовхує, стимулює або направляє особистість до здійснення певних дій, досягнення певних цілей або задоволення певних потреб. Мотив є усвідомленою причиною, внутрішнім елементом, який застосовується для окреслення станів особистості, які стимулюють її активність [40].

У наукових джерелах мотивацію визначають переважно як комплекс факторів психологічного характеру, які детермінують поведінку людини (мотиви, цілі, потреби, прагнення, бажання), як певний стан особистості та як процес під час якого формується мотив.

В психологічній науці у структурі мотивації дослідники виділяють

результативні та процесуальні компоненти на основі яких визначення мотивації можна звести до двох основних типів: внутрішня (інтринсивна) та зовнішня (екстринсивна) мотивація. Внутрішня мотивація описує стан особистості, в якому її дії та зусилля визначаються внутрішніми потребами, інтересами і цінностями. Люди з внутрішньою мотивацією вчиняють відповідно до своїх власних інтересів і внутрішніх стимулів, незалежно від зовнішніх обставин, мотивацій чи винагород. Зовнішня мотивації – це вплив на поведінку людини обумовлений зовнішніми обставинами та стимулами, такими як визнання, винагорода, похвала, покарання, заборона, санкції та інші стимули, які мають вплив на особисті дії чи рішення, не залежно від внутрішніх особистісних мотивацій.

Систематизуючи формулювання терміну «мотивація» відносно розподілу даних типів можна виділити наступні визначення українських та зарубіжних науковців.

С. Занюк розглядав внутрішню (процесуальну) мотивацію як сукупність спонукальних факторів, що визначають активність дорослої людини. Він виокремив наступні ключові елементи: мотиваційні стимули, потреби, ситуативні фактори та складні ситуації, які визначають поведінку людини [12].

Л. Орбан-Лембрик – як сукупність психологічних факторів (система мотивів), які визначають початок, спрямованість і активність поведінки та вчинків людини [31].

Д. Берлайном була розроблена складна система мотивацій, відповідно до якої реакції організму визначаються його потребами, однак сама потреба в цій системі пов'язана з можливим порушенням основних структур, що робить його теорію фізіологічно орієнтованою [62].

Х. Хекхаузен розглядає мотивацію як низку процесів та явищ, які можна звести до того, що особистість обирає свою поведінку на основі очікуваних наслідків і керує нею в контексті її спрямування та витрати енергії [70].

Е. Кірхлер та К. Родлер розглядають готовність індивіда прикладати значні зусилля досягнення цілей організації, але за умови, що ці зусилля

сприяють задоволенню його потреб [76].

Т. Малон і М. Лепер визначили поняття мотивації як активність, яку індивід здійснює без впливу зовнішніх чинників. Мотивована активність – це діяльність, до якої особа звертається виключно з метою внутрішньої мотивації, такої як інтерес чи задоволення, які супроводжують цю діяльність [80].

Основні теорії мотивації виникли на основі результатів психологічних досліджень і включають в себе змістовні та процесуальні теорії. Змістовні теорії мотивації фокусуються на внутрішніх аспектах мотивації, таких як особистісні цінності, потреби, переконання та інші фактори, що формують бажання та направленість поведінки. Процесуальні (процесні) теорії ґрунтуються на аспектах людської поведінки, враховуючи їх сприйняття, пізнання та набутий досвід, тобто на когнітивних процесах, пов'язаних з мотивацією [96].

До змістовних теорій мотивації можна віднести теорію ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторну теорію мотивації Ф. Герцберга, теорію ERG К. Альдерфера, теорію потреб Д. МакКлелланда, теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна.

Найбільш розповсюдженою та базовою теорією є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який розташував основні людські потреби відповідно до ієрархічних рівнів. На думку американського вченого, нижчими є фізичні потреби та потреба у безпеці, а до найвищих потреб відносяться соціальні, тобто потреба у повазі та спілкуванні, потреба самовираження та самореалізації. Згідно теорії А. Маслоу соціальні та духовні потреби задовольняються лише після того, як задоволені матеріальні потреби людини. Особистість прагне задовольнити ту потребу, яка є для неї актуальною, тобто першочерговою, найбільш важливою та сильною. Спочатку задовольняються потреби 1-2 рівнів з піраміди А. Маслоу, потім – потреби вищих 3-5 рівнів. Процес мотивації через потреби безперервний та нескінченний, оскільки потреби людини зростають у міру їх задоволення (закон випереджуючого зростання потреб). Однак сьогодні ця теорія має ряд спірних питань, так як не

можна сказати про повне задоволення нижчих потреб [81].

У 1950-ті роки Ф. Герцберг продовжив роботу А. Маслоу і розробив двофакторну теорію мотивації, згідно з якою існують два окремі набори факторів, які впливають на мотивацію працівників та задоволеність ними роботою: гігієнічні (зовнішні) фактори та мотиваційні (внутрішні) фактори. Зовнішні фактори Ф. Герцберг називає «прагненням уникнути незадоволеності», а саме «гігієнічними» з огляду на їхній характер, пов'язаний з основними умовами роботи, які впливають на задоволеність працівників, але не є визначальними задоволеністю роботою. Гігієнічні фактори включають заробітну плату, умови праці, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, посаду чи статус в організації, адміністративну політику компанії, графік роботи, соціальні гарантії тощо. Згідно з теорією, недостатність гігієнічних факторів може викликати незадоволеність працівника, але їхнє покращення не гарантує високого рівня мотивації. Найбільш суттєвими внутрішніми мотиваторами згідно теорії є успіх, визнання за виконану роботу, справедливість, можливості для професійного зростання, службове становище, відповідальність, самоактуалізація та досягнення. Важливо зазначити, що гігієнічні та мотиваційні фактори в теорії Ф. Герцберга діють незалежно один від одного. Покращення гігієнічних умов не гарантує збільшення мотивації, але може запобігти незадоволеності. З іншого боку, мотиваційні фактори пов'язані з самою суттю роботи та взаємодією працівника з нею [73].

Теорія Ф. Герцберга тісно пов'язана з ієрархією потреб А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам у безпеці, спілкуванні, участі у суспільній діяльності. Мотиваційні фактори Ф. Герцберга відповідають потребам найвищого рівня А. Маслоу. Але якщо А. Маслоу вважав, що гігієнічні фактори викликають певну лінію поведінки працівника, то Ф. Герцберг вважав, що працівник звертає увагу на гігієнічні фактори тоді, коли вважатиме їх неприйнятними та несправедливими.

Змістовні теорії мотивації Ф. Герцберга та ієрархія потреб А. Маслоу

отримали розвиток у роботах американського вченого К. Альдерфера. Теорія існування (Existence), відносин (Relatedness) і зростання (Growth) К. Алдерфера (теорія ERG) дещо схожа з теорією ієрархії потреб А. Маслоу. Він також розділив потреби людини на групи: потреба існувати, тобто фізіологічна потреба за А. Маслоу, потреба спілкуватися – соціальні потреби, потреба в зростанні – потреба в самореалізації та повазі. К. Альдерфер, на противагу теорії А. Маслоу, стверджував, що перехід від нижчої потреби до вищої по ієрархії може здійснюватися в обох напрямках, поки не буде задоволена потреба вищого рівня [73].

У теорії набутих потреб Д. МакКлелланда потреби не мають ієрархічного підпорядкування. Д. МакКлелланд поділяв потреби на три великі групи: потреба у владі (power), в досягненні (achievement) та потреба в причетності (affiliation). Згідно з теорією Д. МакКлелланда, у кожного є основна потреба, яка відповідає за його мотивацію та формується навколишнім середовищем, а також життєвим досвідом. Потреба у владі відображає бажання впливати на інших, контролювати їхню поведінку і отримувати визнання від інших. Наприклад, працівники з високим рівнем потреби влади бажають займати лідерські або контролюючі посади в організаціях. Потребу до досягнень Д. МакКлелланд визначив як індивідуальну схильність до відчуття успіху в завданнях, які мають ясні цілі та вимоги. Люди з високим рівнем цієї потреби зазвичай шукають викликів, встановлюють власні цілі та відчують задоволення від власних досягнень. Працівники з високим рівнем потреби причетності часто мають сильне бажання бути в гармонії з іншими, уникати конфліктів та стараються підтримувати доброзичливі стосунки в групі. Д. МакКлелланд вважав, що ці три групи потреби можуть взаємодіяти та впливати на мотивацію людини в робочому середовищі, однак рівень цих потреб може варіюватися в різних ситуаціях та в різних етапах життя особистості [83; 84].

До змістовної теорії мотивації також варто віднести теорію когнітивної поведінки американських психологів Е. Десі та Р. Раяна – теорію

самодетермінації. Науковці виділяють три базові психологічні потреби, які проявляються у внутрішньомотивованій діяльності людини: потреба у розумінні власних навичок і компетентності, потреба у відчутті власної важливості у змінах навколишнього життя, а також потреба у підтримці важливих міжособистісних відносин. Виконуючи певну діяльність, людина постійно контролює її перебіг, звертає увагу на те, що спонукає її до дій, чи досягає вона бажаного результату, як її діяльність впливає на інших людей. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина відчуває, що вона сама є причиною своїх дій, тобто що її дії не є результатом зовнішніх обставин або вимог інших людей [64].

Суть основних процесуальних теорій мотивації полягає у тому, що головними чинником мотивації виділяють очікування та справедливість, не зменшуючи при цьому функції потреб. У даних теоріях мотивації досліджується розподіл зусиль людини для досягнення цілей та вибір конкретного стилю поведінки.

Теорія мотивації очікувань В. Врума є процесуальною теорією та ґрунтується на твердженні, що наявність активної потреби у людини не є єдиним чинником мотивації. Більш важливим мотивуючим фактором є очікування того, що обрана нею модель поведінки приведе до бажаного результату. Сформульована В. Врумом теорія очікувань вводить чотири ключові поняття, що лежать в основі мотивації працівника: "очікування", "інструментальність", "валентність" та "результати". В. Врум першим використав мультиплікативну модель мотивації. Він довів, що мотивація буде ефективною лише в тому випадку, якщо буде досягнуте максимальне задоволення працівника і мінімальне незадоволення. Особливість теорії В. Врума полягає в тому, що вона фокусується не на елементах управління, а на їхніх характеристиках, тобто на корисності індивіда, ступені практичної реалізації досягнень та винагород за них [100].

Згідно з теорією справедливості Д. Адамса, основна роль у виконанні роботи та отриманні задоволення від праці належить рівню справедливості (чи

несправедливості), яку відчують працівники у конкретній ситуації при виконанні своїх професійних обов'язків. Якщо фахівець відчуває, що співвідношення отриманої ним винагороди до його внеску у виконання роботи є нерівним порівняно з внеском інших працівників, то у нього виникає внутрішнє відчуття несправедливості [55].

Теорія Портера-Лоулера є комплексною процесуальною теорією, побудованою на поєднанні теорій очікувань В. Врума та справедливості Д. С. Адамса. Розроблена професорами М. Портером і Е. Лоулером дана комплексна модель об'єднує в єдину систему п'ять вирішальних факторів для пояснення мотивації: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, ступінь задоволення та сприйняття. Основні принципи даної моделі підтверджують, що мотивація є складним комплексним елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків в межах єдиної взаємопов'язаної системи [15].

Згідно теорії соціального порівняння американського дослідника Л. Фестінгера (яку він розробив на основі теорії когнітивного дисонансу) люди порівнюють себе з іншими, коли їм потрібен зовнішній стандарт, за яким можна оцінювати свої здібності або думки. Соціальне порівняння може мати вплив на мотивацію та формування цілей у розрізі сприйняття особистості та її власних досягнень у контексті відносин з іншими людьми [65]. При відсутності чітких об'єктивних критеріїв для оцінки власних особистісних характеристик, люди шукають інших осіб для того, щоб через порівняння з ними сформулювати оцінку самого себе [93].

Теорія соціального вивчення, засновником якої є канадський психолог українського походження А. Бандура, пояснює взаємодію елементів середовищних факторів та когнітивних чинників, які впливають на поведінку особистості. Вивчення поведінки людей шляхом спостереження, наслідування і моделювання у взаємному зв'язку із соціальним середовищем показало, що існує три особливості важливих пізнавально-відносних процесів в поясненні поведінки людей: символічні процеси, замінююче вивчення і самоконтроль. Важливим в теорії соціального вивчення А. Бандури є твердження, що так

само, як поведінка особистості впливає на середовище, середовище також впливає на поведінку особистості, на її увагу, мотивацію, емоції. Іншими словами, поведінка людини, середовище та особисті якості взаємно впливають одне на одного [60].

У сучасній психологічній науці не існує загального поняття, яке б однозначно охарактеризувало поняття мотивації. Теоретичний аналіз наукових поглядів на проблему мотивації дозволяє виокремити ключові аспекти мотиваційної діяльності особистості, такі як наявність мотива, акцентування на діяльності, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Теорії мотивації є взаємопов'язаними і складають єдину систему знань про мотивацію людської поведінки.

Вивчення поняття мотивації у психологічній науці є складним та багатогранним процесом, який вимагає уваги до різноманітних підходів та контекстуальних чинників. Дослідження в цій області дозволяє краще розуміти людську поведінку та розвивати ефективні стратегії для стимулювання та підтримки мотивації у різних контекстах.

1.2. Психологічні механізми та соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни

Війна в Україні кардинально змінює соціально-психологічні аспекти життя українців, суттєво впливаючи на мотивацію досягнень. У таких екстремальних умовах важливо розуміти, як внутрішні психологічні механізми та зовнішні соціально-психологічні чинники впливають на мотиваційні процеси.

Проаналізувавши основні теорії мотивації та наукові підходи до визначення поняття «мотивації» можна стверджувати, що мотивація досягнень визначає спрямованість та активність особистості в різних сферах діяльності, залежить як від індивідуальних факторів, таких як наявність відповідних здібностей, так і від внутрішнього прагнення до максимально ефективного виконання завдань, отримання високих результатів.

Мотивація досягнення – це форма мотивації, що визначається бажанням особи долати перешкоди, досягати високих результатів у своїй діяльності, реалізовувати свій потенціал, розвивати власні здібності і, таким чином, підвищувати власну самооцінку [23].

Більшість дослідників визначає психологічний зміст поняття мотивації досягнень як ключовий внутрішній чинник, який підтримує бажання суб'єкта досягати успіху та детермінує ефективність його діяльності. Основними психологічними механізмами, що впливають на мотивацію досягнень особистості, є оцінка ситуації з точки зору мотиваційно-емоційних аспектів, оцінка значущості та досяжності цілей з мотиваційно-когнітивної точки зору, а також спосіб сприйняття успіхів та невдач.

С. Занюк зазначає, що ціль, на яку спрямована діяльність особистості, формується за певними мотивами, оскільки мотиви виступають як причина або стимул для виконання конкретних дій. Мотив досягнення являється одним із складових мотивації досягнення. Мотивація досягнення включає в себе не лише бажання досягнення результату, але й залежить від ситуативних факторів, таких як оцінка цінності мети, вірогідність успіху та складність завдання. Цю мотивацію формують як постійні риси особистості (мета досягнення), так і обставини (шанси на успіх, цінність та важливість для особистості діяльності). Рівень мотивації досягнення визначається ступенем впевненості особи у своїй здатності досягти успіху, що впливає на інтенсивність її зусиль, та залежить від віри в успіх та сил, які особа готова прикласти для досягнення мети. Людина з високою мотивацією досягнень проявляє наполегливість у досягненні мети, орієнтується на довгострокові цілі, не задовольняється легкими завданнями і простими цілями. Для неї важливо відчувати задоволення та радість успіху, який приносять високі результати [12].

Мотивація досягнень характеризується потребою особистості в досягненні успіху у певних видах діяльності та, згідно з дослідженнями Д. Аткинсона, Д. Макклелланда, Х. Хекхаузена, виділяють два типи мотивації

досягнень: мотивацію успіху та мотивацію уникнення невдач, які можна вважати одними з основних чинників у формуванні психологічних механізмів мотивації досягнень особистості [58].

Мотивація досягнення успіху – це діяльність особистості, спрямована на активність, націленість на результат, здатність до ризику, тоді як мотивація уникнення невдачі передбачає боязнь зробити помилку, пасивність, страх невдач та ризику, уникнення людиною прийняття відповідальних рішень [27].

Більшість людей, мотивованих досягати успіху або уникати невдачі, мають різні підходи до інтерпретації своїх особистих досягнень та невдач. Суб'єкти, які прагнуть до успіху, зазвичай пояснюють власні досягнення згідно своїх внутрішніх характеристик, таких як старанність, наполегливість та здібності, тоді як невдачі пояснюють як випадкові або зовнішні обставини. З іншого боку, ті, хто уникають невдачі, часто пояснюють свій успіх зовнішніми факторами, такими як удача чи легкість завдання. Люди, які мають сильну мотивацію уникнути невдачі, зазвичай недооцінюють свій потенціал, оскільки поразки можуть погіршити їх настрій та знизити самооцінку [2].

Особи, спрямовані на досягнення позитивних результатів, об'єктивно оцінюють свої здібності та вибирають діяльність, яка відповідає їхнім знанням і навичкам. Вони орієнтуються на оцінку власних здібностей, що базується на минулому досвіді успіхів і невдач, а також на суб'єктивній складності завдання. Успіх підвищує їхню самооцінку і впевненість. Мотивовані на успіх особи віддають перевагу завданням середньої та дещо вищої складності, і у разі невдачі їх зацікавленість зростає, що часто призводить до кращих результатів.

Основною метою тих, хто орієнтується на уникнення невдач, є уникнення помилок, а не досягнення успіху. Вони часто сумніваються в собі, вагаються щодо успішності результату і уникають критики. Під час виконання завдань, особливо тих, де можлива невдача, вони переживають негативні емоції і не відчувають задоволення. Такі люди часто мають проблеми з самооцінкою і вибирають або занадто прості, або надто складні завдання, не

зважаючи на свої реальні здібності.

Д. МакКлелланд вважав, що рівень мотивації досягнень особистості зумовлений характером соціалізації та залежить від зовнішніх чинників, таких як умови виховання в благополучному середовищі та формування даного типу мотивації батьками. Він також, пояснюючи психологічні умови формування мотивації досягнень, визначив основні чинники: наявність синдрому досягнення (переважання мотивації до успіху над прагненням уникнути невдач); самоаналіз; соціальна підтримка; вміння та бажання ставити перед собою і досягати високі, але реальні цілі [83].

Реакція особистості на невдачу має велике значення у мотивації досягнення успіху і може приймати різні форми: нормальну, патологічну, конструктивну, деструктивну та емоційну. Конструктивна реакція вказує на збереження або навіть зміцнення мотивації, тоді як патологічна реакція може призвести до її зниження. Психологічний захист, як один із механізмів реагування на невдачу, забезпечує підтримку мотивації на попередньому рівні, але може призвести до втрати об'єктивності у сприйнятті причин невдачі. Хоча захисні механізми можуть зміцнювати почуття самоцінності, вони також спотворюють об'єктивне сприйняття ситуації. Витіснення та раціоналізація, хоча і є різновидами захисних механізмів, також можуть спричинити спотворення у сприйнятті через перенесення акцентів на захист власного "Я" [13].

Самооцінка та рівнем домагань особистості є важливими психологічними елементами у механізмі формування мотивації досягнень. Існує розбіжність між рівнем домагань та реальними можливостями задоволення потреб, що активізує діяльнісну сферу особистості та є важливим етапом у формуванні мотивації досягнень особистості. Практичний досвід також свідчить, що досягнення успішних результатів підштовхують до постановки більш високих цілей, тоді як невдачі змушують знизити рівень домагань. Ступінь індивідуальних домагань формується під впливом певних чинників, таких як рівень самооцінки, досвід успіхів та невдач у досягненні

своїх цілей, рівень внутрішньої усвідомленості соціальної ролі.

До прикладу, працівники, в яких спостерігається висока продуктивність в роботі, зазвичай володіють високим рівнем професійних амбіцій і відповідно стабільною та обґрунтованою самооцінкою. Це можливо через те, що успіх у роботі і оцінка їхньої діяльності іншими членами команди сприяють формуванню цих характеристик особистості.

Особи з нестійкою та переважно заниженою самооцінкою проявляють активізовані захисні механізми і часто використовують стратегії, спрямовані на «знецінення невдач». У своїй професійній діяльності їх успіхи є обмеженими і нестійкими, тоді як невдачі часто пояснюються зовнішніми факторами, а оцінки роботодавців їм здаються несправедливими. Коли людина починає свій професійний шлях і зазнає постійні невдачі, це може призвести до закріплення в її свідомості думки про недосяжність успішних результатів, до заниженої самооцінки і низького рівня професійних домагань.

Люди із завищеною самооцінкою характеризуються бажанням за будь-яку ціну уникнути невдачі, тому вони відмовляються від досягнення цілей, які можуть бути не досягнуті чи навіть в незначній мірі призвести до невдачі. Їх захисні механізми активізують стратегію "гарантованого успіху". Такі особи часто не хочуть визнавати, що їх можливості не відповідають вимогам, що зазвичай призводить до того, що вони уникають будь-яких ситуацій, де може виникнути невдача.

У професійній діяльності мотивація досягнень формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать система потреб і цінностей, рівень інтелекту, моральні якості особистості, емоційний стан, життєстійкість, ступінь задоволення, до зовнішніх – умови виконання діяльності, тобто сам процес діяльності, зміни в суспільстві, взаємодія в колективі. Внутрішньо мотивована професійна діяльність викликана внутрішнім інтересом і задоволенням від самого процесу виконання, станом психологічного благополуччя особистості; зовнішньо мотивована діяльність, натомість, обумовлена зовнішніми факторами, такими як нагороди,

покарання, оплата праці та інші стимули, які можуть бути позитивними чи негативними [38].

Життєстійкість є опосередкованим чинником впливу на механізм формування мотивації досягнень та базується на усвідомленні особистих ресурсів. Ефективність адаптації та рівень життєстійкості особистості не залежить виключно від умов ситуації, а швидше від наявності та використанні особистих ресурсів, а також від адекватності та результативності використаних стратегій, оскільки здатність до адаптації є результатом набутих навичок та вродженої здібності до виживання [49]. Життєстійкість позитивно впливає на відчуття психологічного комфорту, сприяє підвищенню самооцінки, стимулює бажання встановлювати цілі для особистісного розвитку і реалізації свого потенціалу, що в свою чергу підтримує мотивацію досягнень на високому рівні та мотивує до професійного зростання [9].

При задоволенні базових психологічних потреб у автономності, компетентності та створенні значимих стосунків, мотивація діяльності стає внутрішньою. Протилежно, якщо ці потреби залишаються незадоволеними, особа відчуває себе контрольованою, не розуміє своєї компетентності та не має значимих зв'язків з іншими, тоді мотивація діяльності перетворюється на зовнішню. Ефективним методом підтримки мотивації досягнень на високому рівні є підтримка внутрішнього прагнення шляхом використання належної зовнішньої або внутрішньої мотивації.

Важливою складовою у механізмі формування мотивації досягнень є самоефективність, яка визначається рівнем переконаності людини у своїй здатності успішно виконувати потрібні дії та досягати поставлених цілей [101].

А. Бандура зазначав, що самоефективність – це переконання особистості у своїй здатності досягати успіху в конкретній діяльності, що є суб'єктивною оцінкою власної компетентності виконувати завдання та досягати мети. Термін "самоефективність", використаний у рамках соціальної теорії навчання, описує впевненість особи у своїй здатності діяти і вести себе таким

чином, який призведе до досягнення бажаних результатів. Ці переконання можуть відноситися як до конкретних видів поведінки, так і до загального потенціалу успіху, тобто здатності до виконання складних дій або подолання труднощів у різних аспектах життя. Самоефективність передбачає усвідомлену здатність бути ефективним, керувати своїми діями та долати перешкоди [60, 94].

Уявлення про самоефективність функціонують як важлива сукупність факторів, які впливають на мотивацію, емоційну сферу та поведінку людини. На рівні поведінки, особа може уникати ситуацій, які вона вважає важкими або які викликають страх, і навпаки, проявляти активність і наполегливість, коли вона вірить у свою здатність до успіху. На рівні емоцій, самоефективність запобігає виникненню тривоги, депресії та відчуття безпорадності; вона може стимулювати мотивацію до активної діяльності, особливо в складних ситуаціях. На рівні мислення, самоефективність активізує когнітивні процеси пошуку і аналізу варіантів реагування, що сприяє оптимальним рішенням та підтримує інтенсивність діяльності [59]. Оптимістичні або песимістичні очікування щодо розвитку подій також залежать від рівня самоефективності. Відомо, що самоефективність сприяє мобілізації ресурсів, наполегливості в подоланні перешкод та швидкому відновленню після невдач [8].

Загалом, серед основних показників, які визначають сформованість мотивації досягнення особистості, можна виділити наступні твердження [89]:

1. Процес формування мотивації полягає у зміні ступеня її цілісності від меншого до більшого.
2. Діалектичний характер процесу формування мотивації виявляється в умовах постійних змін та взаємозв'язків між різними факторами.
3. Виділення рівнів формування мотивації досягнень є неможливим за межами діяльності, суб'єктів та предметів цієї діяльності.
4. Мотивація досягнення успіху на кожному з рівнів формування є частиною загальної структури мотивації особистості та має на меті розвиток навичок досягнень.

5. Розвиток мотивації досягнення успіху супроводжується емоційною складовою.

Розглядаючи мотиваційно-сміслові зв'язки у структурі спрямованості людини можна стверджувати, що механізм формування мотивації може впливати на поведінку особи, проявлятися як суб'єктивний чинник, який мобілізує людину до активної діяльності. Успішність такої діяльності залежить від трьох ключових факторів: сили мотивації (прагнення до успіху), включення в ціннісну систему людини цінностей досягнення, а також опанування необхідних навичок і вмінь [97].

У процесі дослідження психологічних механізмів формування мотивації досягнень виявлено, що цей процес комплексний і включає в себе різноманітні аспекти психічного життя людини. Розглянувши чинники, елементи та умови формування мотивації досягнень, можна розділити механізми формування мотивації досягнень на психологічні та соціальні. До психологічних механізмів можна віднести рівень домагань особистості та самооцінка, самоефективність, життєстійкість, почуття самоцінності та потреба у самоактуалізації, внутрішні очікування та стимули. Серед соціальних механізмів мотивації досягнень можна виокремити соціальні гарантії та система заохочень, рівень соціалізації особистості, професійна спрямованість та перспективи кар'єрного росту, стиль управління в організації та умови праці тощо [75].

Повномасштабна війна в Україні з РФ спричинила тяжкі наслідки для українців. Не лише емоційні страждання та стресові стани, але й економічні ризики, нестабільність зовнішнього середовища та невизначеність життєвих перспектив має негативний психоемоційний вплив на особистість та її мотиваційну сферу.

Для значної частини населення України життя стає позбавленим сенсу, а емоційне та психічне навантаження, тривожність, розчарування, страх, депресія, безсилля ускладнюють адекватну оцінку реальності та особистісний потенціал. Зовнішні аспекти життя під час війни безперечно впливають на

емоційний стан українців, проте справжні мотиви їхньої поведінки та діяльності можуть бути глибоко захованими у внутрішніх переживаннях.

Невизначеність та порушення часових перспектив поглиблює психічні проблеми, спричинені тривалим стресом, що перешкоджає процесу життєтворення. З лютого 2022 року більшість українців перестали планувати на довгострокову перспективу, пристосовуючись до життя "тут і зараз", розмірковуючи лише про наступний день чи тиждень. Проблема відновлення життєвої перспективи в кризовий період стає особливо актуальною, коли потреби та плани відкладаються на невизначений термін.

Дослідники військових конфліктів та впливу екстремальних ситуацій на психічний стан людини виокремлюють чотири фази війни: фаза героїзму, фаза «медового місяця», фаза розчарування, фаза відновлення, в яких можна прослідкувати певні зміни та тенденції в мотивації українців.

Одразу після повномасштабного вторгнення в українців почалася фаза героїзму, або реакція на гострий стрес, яка характеризувалася здебільшого героїчною згуртованою поведінкою людей. Ідея національної єдності, патріотизм, національний героїзм зміцнювала мотивацію боротьби за спільну справу, яка проявляється у підтримці ЗСУ, волонтерстві, самоорганізації населення. Зміна мотивації визначалася страхом та загрозою для безпеки. Проте, умови героїчної фази можуть створювати атмосферу невизначеності, що мобілізує населення до захисту власного життя та благополуччя, знижуючи при цьому мотивацію досягнень.

У другій фазі війни з позитивною назвою «медовий місяць» українці згуртувалися у волонтерській діяльності, допомозі переселенцям з окупованих територій та всім постраждалим від бойових дій. Позитивні прогнози, радість від перших результатів боротьби та віра українців, що війна триватиме не довго, також мали свій вплив на мотивацію досягнень. У спільній життєдіяльності виникає нова мотивація – стимул не лише вижити в умовах війни, а й змінити власне життя шляхом адаптації до умов війни, вивчення рідної та іноземних мов, вдосконалення навичок у новій сфері діяльності,

запуску чи релокації бізнесу. Проте дана фаза війни триває максимум півроку, після чого стан людей у війні переходить у фазу «розчарування», яку ще можна охарактеризувати як посттравматичний шок.

Зараз більшість українці знаходяться в третій фазі війни – фазі розчарування. Оскільки за попередні дві фази люди емоційно виснажились, то багато українців втратили сенс в житті, їм важко мотивувати себе до виконання діяльності, прийнятті важливих рішень, планування та особистісного росту. Люди відчувають виснаження, гнів, втрату ілюзій, невизначеність, роздратування, розчарування, втрачається відчуття «завтра», що негативним чином впливає на мотивацію досягнень. Проте відчуття безсилля в цій фазі війни змінили очікування від життя, поняття успіху, збільшилася потреба у взаємопідтримці, що збільшило мотивацію людей до опанування нових навиків чи зміни виду діяльності.

Четверта фаза війни – фаза відновлення та відбудови. На цьому етапі люди розуміють, що потрібно самостійно вирішувати свої проблеми та налагоджувати життя в умовах війни. Розбудова нового фундаменту в суспільстві впливає також на зміни у мотиваційно-ціннісній структурі життя українців.

Українці в умовах війни можуть стикатися з проблемами, які полягають у відчутті втрати сенсу в житті. Це є не лише зовнішньою проблемою, але й внутрішньою перешкодою, яку потрібно подолати для відновлення мотивації в умовах невизначеності [25]. У період повномасштабних військових дій багато людей відчувають, ніби вони втрачають контакт з реальністю і все частіше розмірковують про те, як буде складатися їхнє майбутнє. Ті, хто зосереджуються виключно на планах після війни, можуть страждати від синдрому відкладеного життя, їх постійно турбує минуле та майбутнє, і вони не можуть повноцінно насолоджуватися життям теперішньому часі [16].

В. Франкл вважав, що самоактуалізація людини пов'язана з реалізацією власного життєвого сенсу, що безпосередньо впливає рівень на мотивації досягнень особистості. Важливими аспектами цього процесу є свобода

вибору, почуття відповідальності, свідомий контроль над власним життям, подолання тривоги, а також самотрансцендентність, коли людське «Я» виходить за власні межі. Сьогодні актуальним є не лише питання звичайного виживання в умовах повномасштабної війни, але й збереження психічного здоров'я, бажання самовдосконалення та саморозвитку, набуття досвіду та здатність до самореалізації [67].

Першочерговою метою людини в кризових умовах є самозбереження, тобто збереження свого психічного здоров'я, матеріальних та соціальних благ. Керівники малого та середнього бізнесу також змушені адаптуватися до умов війни та змінювати стратегії ухвалення рішень, які б сприяли збереженню професійної діяльності, матеріальних активів, робочих місць, джерел доходів. Досвід у професійній діяльності при прийнятті рішень керівниками під час військового стану залежить від особистісного пристосування до кризових умов, що потребує значних внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Мотивація досягнень власників бізнесу залежить від можливості самотійно планувати та досягати успіхів, що також впливає на їхній стиль прийняття рішень [28].

Превалюючий над залежно-уникаючим стилем спонтанний стиль прийняття рішень керівниками бізнесу в умовах війни в Україні підтверджує, що представники українського бізнесу відзначаються самотійністю у прийнятті рішень, здатністю розв'язувати важливі життєві та професійні питання без звернення до порад або підтримки інших осіб [43]. Досвід ведення бізнесу в умовах військового стану свідчить, що багато представників українського бізнесу, маючи високий рівень мотивації досягнень, не лише успішно адаптувалися, але й підвищили свої досягнення, використовуючи кризову ситуацію як стимул для розвитку і зростання.

Психічне здоров'я та стійка мотивація досягнень персоналу умовах війни виявляється у здатності справлятися з щоденними стресами війни, будувати позитивні взаємини з оточуючими, ефективно виконувати свої обов'язки та приносити користь своїй організації та суспільству, розкривати свій потенціал та досягати успіхів [14].

Умови війни спричиняють суттєві зміни у професійній мотивації працівників, такі як страх втрати роботи, відчуття вигорання, безпорадність чи стрес в умовах невизначеності [24]. Різне переживання нестабільної ситуації може призвести до додаткових проблем, таких як збільшення напруженості в колективі, роздратування та конфліктів. В таких умовах особливо важливо, щоб керівник взяв на себе більшу відповідальність за підтримку балансу в колективі та формуванню позитивного мотиваційного клімату [20, 34].

Для формування сприятливого мотиваційного клімату керівникам доцільно користуватися адаптивними планами та ситуаційним управлінням. Але якщо переважають слабкі сторони у мотивації досягнень персоналу, подолати загрози макросередовища стає складним завданням. У цьому випадку менеджерам з управління необхідно переглянути організаційну структуру, застосовувати гнучкі функціональні та ситуаційні методи управління, а також розробити й впровадити ефективну систему мотивації досягнень [3, 39].

Можна виділити наступні кризові наслідки для особистості, спричинені війною, які унеможливають формування стабільної мотивації досягнень особистості:

1. Травмуючі наслідки – відчуття та стани, пов'язані з екстремальними ситуаціями в умовах війни (втрати близьких, життя в окупації, загроза насильства, спостереження чи участь в бойових діях тощо).

2. Соціально-стресові наслідки проявляються у стійких переживаннях, які спричиняють накопичення напруження та підвищення рівня тривоги. Ці наслідки можуть включати такі обставини, як зміна місця проживання, втрата роботи або обмежена можливість спілкування з родиною, яка переїхала за кордон.

3. Внутрішні конфлікти, які значно збільшуються під впливом війни та характеризуються переглядом цінностей, змін уявлень про себе та близьких у нових складних умовах, неможливість задоволення базових потреб [29, 46].

Варто зазначити, що питання мотивації особистості під час війни є

новим та недостатньо вивченим у психологічній науці. Війна, безперечно, впливає не лише на фізичний та психологічний стан людини, її внутрішній потенціал, надає нові сенси її життю. Проте українці не лише навчилися виживати в стані війни, а й значна частина населення України отримала нові стійкі мотиваційні орієнтири [26].

Аналіз впливу війни на мотивацію досягнень особистості ускладнений через обмежену кількість досліджень з цієї проблематики. Масові життєві кризи, що виникають у мільйонів українців через воєнні дії, вимагають від людей перегляду традиційних когнітивних, емоційних та поведінкових моделей, переосмислення життєвих перспектив та очікувань на майбутнє, а також розробки нових життєвих стратегій, які б враховували сучасні виклики та завдання.

Мотивацію досягнень можна визначити як прагнення до вдосконалення виконання діяльності, спрямованої на досягнення певного результату, до якого можна застосувати критерій успіху, але в умовах війни виникає складне психологічне середовище, що вимагає від особистості великої міри мобілізації та адаптації, яке безпосередньо впливає на соціальні та емоційні аспекти формування мотивації, змінюючи пріоритети та цінності особистості. Таким чином, розуміння соціально-психологічних чинників та особливостей формування мотивації досягнень в умовах війни є важливим для розробки ефективних стратегій підтримки та мотивації українців в кризових та стресових ситуаціях.

1.3. Сутність та класифікація стилів управління

Управління організацією є багатогранним процесом, що охоплює різні підходи та методи, які допомагають забезпечити ефективне функціонування та розвиток компанії. Важливу роль у цьому відіграє стиль управління, який визначає підхід керівника до взаємодії з підлеглими, прийняття рішень, вирішення конфліктів та організації робочого процесу.

В умовах війни в Україні, коли організації стикаються з такими

викликами, як нестабільність та невизначеність, вибір управлінських стилів стає критичним для збереження і адаптації бізнесу. Лідери, здатні оперативно реагувати на зміни, підтримувати співробітників та мобілізувати ресурси, відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості та ефективності організації. Ефективна діяльність організації також залежить від співпраці, взаємодії та міжособистісних відносин між її членами, а роль керівника полягає у правильній координації їхніх дій. Вплив керівника на мотивацію досягнень працівників базується на його здатності максимально забезпечувати задоволення їхніх потреб в умовах війни [56].

Стиль керівництва – це сукупність принципів, підходів, стандартів та стратегій, що застосовуються для впливу на підлеглих з метою ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Стиль управління визначає, як керівник мотивує співробітників, розподіляє завдання, контролює виконання робіт і підтримує комунікацію в організації [34]. Стиль управління відображає характерні способи дій та психологічні особливості, властиві певному типу керівника, такі як мислення, прийняття рішень та спілкування, але в той час не є вродженою рисою, а може формуватися в процесі діяльності та піддаватися корекції і розвитку.

Термін "стиль керівництва" був введений та досліджений німецьким психологом К. Левіним. У своїх експериментах він аналізував різні аспекти групової діяльності під впливом різних стилів керівництва. Виходячи зі ступеня участі колективу в прийнятті рішень та розподілу функцій керівника, К. Левін визначив три основні стилі керівництва: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (поблажливий) [79]. Дослідники часто розширюють цю класифікацію – авторитарний стиль також може називатися директивним або адміністративним, демократичний стиль – колегіальним, партнерським або консультативним, а ліберальний стиль – номінальним, потуральним або безвладним.

Авторитарний стиль керівництва характеризується суворим контролем, чітко окресленими цілями, одностороннім процесом прийняття рішень та

низькою толерантністю до альтернативних точок зору. У цьому підході вся повнота владних повноважень концентрується в руках керівника, що призводить до виключення інших членів групи або організації з участі у вирішенні ключових управлінських питань, а вплив на підлеглих здійснюється переважно через примусові заходи. Загалом застосування авторитарного стилю управління сприяє економії часу та підвищенню передбачуваності результатів діяльності, проте такий підхід негативно впливає на розвиток ініціативи серед підлеглих, перетворюючи їх на пасивних виконавців, позбавлених можливості проявляти самостійність та творчість у роботі. Директивний спосіб управління, який є проявом авторитарного стилю, відзначається чіткою адресністю вказівок, їх імперативним характером та обов'язковістю виконання.

Серед типових рис авторитарного керівництва можна виділити одноосібність прийняття рішень; сувору субординацію, коли накази чи вказівки керівника є обов'язковими до виконання; жорстку ієрархічну структуру та категоричність управлінських розпоряджень, безпосередній вплив керівника на дії та волю підлеглих. Ключовою характеристикою авторитарного стилю керівництва є те, що керівник видає розпорядження та вказівки у формі наказів, без супроводу пояснень або аргументації, яка б демонструвала їхній зв'язок із загальними цілями та завданнями організації. Крім того, керівник, що дотримується цього стилю управління, віддає перевагу формально-офіційним взаєминам із підлеглими, зберігаючи чітку і постійну дистанцію між ними. Варто зазначити, що науковцями історично першим був виявлений авторитарний стиль керівництва, який, на думку практиків наразі є найбільш поширений серед керівників організацій [22].

Демократичний стиль управління характеризується тим, що при прийнятті рішень враховуються думки членів організації, а керівник не нав'язує свою волю, виходячи з припущення, що активність працівників зумовлена їхнім високим рівнем мотивації. Цей підхід передбачає розподіл функцій контролю та оцінки на всіх рівнях влади, інформованість працівників

про цілі та процес виконання завдань, а також прийняття рішень на основі колективного обговорення. Демократичний стиль керівництва виступає як модель взаємодії керівника з групою, у якій члени групи активно залучаються до обговорення питань, що потребують прийняття рішень, а керівник виконує роль регулятора та коректора ідей підлеглих. Члени групи мають свободу у виборі способу реалізації спільно прийнятих рішень, а керівник надає підлеглим значну свободу під час обговорення питань, стимулюючи їхню активність. Демократичний стиль управління також відрізняється колегіальним обговоренням проблем, заохоченням ініціативи підлеглих, активним обміном інформацією між керівництвом і членами групи, а також ухваленням рішень на загальних зборах. Соціально-просторове положення керівника в цьому випадку розташоване всередині групи. Такі керівники сприяють максимальному залученню кожного члена групи до діяльності, розподіляють відповідальність між усіма учасниками та створюють атмосферу співпраці.

Демократичний стиль управління передбачає надання підлеглим самостійності у підготовці та прийнятті рішень із їхньою активною участю. Керівник постійно спирається на групу однодумців, забезпечує створення необхідних умов для роботи та виявляє повагу до людей. Керівник цього стилю є вмілим політиком, дипломатом і стратегом, а також відкритою людиною, яка ділить відповідальність відповідно до наданих повноважень, підбирає компетентних працівників, постійно підвищує свою кваліфікацію, має рівномірну манеру поведінки та використовує різні методи заохочення та покарання.

Недоліками демократичного стилю управління є його недостатня мобільність, оперативність та динамічність, проте цей стиль, на думку більшості вчених та К. Левіна, є найбільш ефективним.

Ліберальний (або поблажливий) стиль керівництва характеризується наданням підлеглим максимальної свободи у виборі робочих задач і контролі своєї діяльності, що супроводжується слабким використанням владних

повноважень і низьким рівнем організаційного впливу керівника. В цьому стилі керівник займає номінальну позицію, не втручається в роботу групи і не обмежує ініціативу працівників. Ліберальний стиль відзначається безініціативністю, очікуванням вказівок згори та небажанням брати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки. Цей стиль, хоч і є малоефективним і нестійким, має перевагу в колективному прийнятті управлінських рішень. Його особливістю є стихійність і безсистемність у прийнятті рішень, відсутність чітко сформульованих вимог до діяльності групи та належного контролю за виконанням прийнятих рішень. Керівник уникає відповідальності, перекладаючи її на підлеглих, уникає конфліктів і прагне не втручатися в діяльність групи [79].

Результати досліджень влади та лідерства Дж. Френча та Б. Равена свідчать, що ліберальний стиль керівництва може призводити до безладу і конфліктів, зниження кількості та якості виконаної роботи, але водночас сприяє формуванню сприятливих взаємин у колективі [68, 78].

При порівнянні стилів управління варто відзначити, що демократичний стиль сприяє більшій кількості нестандартних рішень, хоча обсяг виконаної роботи може бути меншим, ніж при авторитарному стилі. У колективі, де використовується демократичний стиль, панує сприятлива атмосфера, взаємоповага і довіра, а члени групи активно залучаються до спільної діяльності. Колегіальність забезпечує більш раціональну організацію процесу керівництва. Однак, ліберальний стиль знижує не тільки обсяги виконаної роботи, але й її якість. Зменшення дистанції між керівником і підлеглим призводить до зниження впливу та влади керівника. Відмінною рисою авторитарного стилю є його чіткість, лаконічність і зрозумілість, але в працівників спостерігається низький рівень мотивації, зниження дружелюбності в групах, відсутність групового мислення, підвищена агресивність як до керівника, так і до інших членів групи, сильна пригнічена тривога, а також одночасно залежна і покірنا поведінка [44].

Ф. Фідлер, досліджуючи стилі управління, розвинув теорію

ситуаційного лідерства. Ф. Фідлера по праву вважають засновником ситуаційної теорії лідерства. Його модель ситуаційного лідерства, розробку якої він розпочав у 1960-х роках, дозволяє прогнозувати ефективність роботи групи під керівництвом лідера. Модель Ф. Фідлера базується на трьох ситуаційних змінних: взаємини в колективі, структурованість завдань і посадова влада. Ці змінні визначають рівень контролю керівника над ситуацією. Модель демонструє взаємозв'язок між ситуаційними змінними, які впливають на поведінку лідера, обраним стилем лідерства та результативністю роботи. Ф. Фідлер стверджував, що немає ідеального лідера. Як орієнтовані на завдання, так і орієнтовані на відносини лідери можуть бути ефективними, якщо їх стиль лідерства відповідає ситуації. Коли існують хороші відносини між лідером і членами групи, завдання має високу структурованість, а лідер володіє високою посадовою владою, ситуація вважається "сприятливою". Ф. Фідлер виявив, що лідери, орієнтовані на завдання та досягнення кінцевого результату, більш ефективні в надзвичайно сприятливих або несприятливих ситуаціях, тоді як лідери, орієнтовані на відносини, найкраще справляються в ситуаціях із середньою сприятливістю. Крім того, ефективного керівника-лідера відрізняє набір певних якостей, таких як творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність та впевненість у своїх силах [66, 79].

Дослідження К. Левіна та Ф. Фідлера показують, що успіх керівника залежить не тільки від його особистих якостей, але й від здатності адаптувати стиль управління до конкретних ситуацій і потреб підлеглих. К. Левін і Ф. Фідлер, досліджуючи стилі управління, визначили ключові характеристики стильової поведінки керівника. Їхні теорії стали основоположними для багатьох подальших досліджень у цій галузі та дозволили виділити два важливі аспекти стилів керівництва: сутність рішень, прийнятих лідером групи, та методи їх реалізації. Згідно з їхніми висновками, керівники адаптують свій стиль управління відповідно до власних особистісних характеристик, специфіки ситуації, завдання та індивідуальних особливостей

підлеглих.

На відміну від положень про стійкість стилю управління Ф. Фідлера, дослідники В. Врум у співпраці з П. Йеттоном (1973) і пізніше з А. Яго (1988) розробили класифікацію для опису лідерських ситуацій, яка була використана в нормативній моделі прийняття рішень, де стилі лідерства були пов'язані із ситуаційними змінними, визначаючи, який підхід більше підходить для конкретної ситуації. Лідер відповідає на сім питань "так/ні", а потім використовує дерево рішень, для визначення ефективного стилю управління в залежності від завдання, ситуації або проблеми: автократичний, консультативний чи повної участі (партисипативний, груповий) [99].

Американський психолог Р. Лайкерт запропонував іншу систему класифікації стилів управління порівнявши групи працівників з низькою та високою продуктивністю праці. Він розділив керівників на дві категорії: перші зосереджені на виконанні завдань та безпосередньо на виробничому процесі, інша категорія керівників орієнтовані на особистість працівника.

На основі даних досліджень Р. Лайкерт виокремив чотири стилі (системи) управління:

1. Експлуататорсько-авторитарний стиль, якому властиві такі риси, як погрози, випадкові заохочення та прийняття рішень без урахування думки підлеглих. Керівники, які застосовують цей стиль, не довіряють своїм підлеглим і зберігають повний контроль над процесом прийняття рішень. Мотивація співробітників базується на страху, погрозах і непередбачуваних винагородах. Характерною рисою цього стилю є конфлікт між формальною та неформальною взаємодією в організації.

2. Доброзичливо-авторитарний стиль керівництва характеризується обмеженим залученням підлеглих до процесу прийняття рішень. Мотивація співробітників у цьому випадку переважно базується на винагородах, причому покарання відіграють меншу роль. Керівники надають підлеглим певний рівень довіри, однак остаточні рішення все ще ухвалюються керівництвом, а взаємодія між керівником і підлеглими може мати поблажливий характер, але

вона здійснюється з обережністю. У таких умовах неформальні групи можуть існувати в організації, але вони переважно перебувають в опозиції до формальних структур.

3. Консультативно-демократичний стиль керівництва характеризується довірою керівників до підлеглих та наявністю двостороннього спілкування. Значна частина рішень делегується безпосередньо підлеглим, і перед ухваленням важливих рішень керівники часто звертаються до працівників за консультаціями. Хоча взаємодія в організації при цьому стилі залишається певною мірою обмеженою, вона відзначається наявністю довіри та відкритості між керівництвом і працівниками.

4. Партисипативний стиль керівництва базується на активній участі співробітників у прийнятті рішень, характеризується груповим підходом до ухвалення рішень, довірою до підлеглих, дружніми взаємовідносинами та орієнтацією на людину. У цій системі управління зазвичай спостерігається збіг формальних та неформальних структур. Р. Лайкерт вважав партисипативний стиль найбільш ефективним з-поміж інших підходів до управління [36].

У 1964 році американські дослідники менеджменту Р. Блейк та Дж. Моутон створили модель управлінської решітки (Blake and Mouton leadership grid), яка передбачає п'ять різних стилів лідерства, що дозволило обґрунтувати практичну значимість різних стилів керівництва. Основна концепція моделі полягає в тому, що керівник повинен поєднувати в своїй діяльності дві складові: орієнтацію на працівників і орієнтацію на підприємство. У результаті комбінації цих параметрів формується матриця, яка визначає п'ять стилів керівництва: мінімальне управління (мінімум уваги до працівників і підприємства); управління "заміським клубом" (орієнтація керівника на міжособистісні відносини з працівниками); управління, засноване на завданнях (орієнтація на виконання завдань і виробничих процесів), командне управління (спрямованість на досягнення високих результатів діяльності підприємства та задоволення потреб працівників) і управління організацією (баланс між ефективною діяльністю та

психологічним кліматом у колективі) [98].

Р. Блейк та Дж. Моутон дійшли висновку, що оптимальним стилем є командне управління, оскільки він передбачає високу турботу як про людей, так і про виробництво. Менеджери, які обирають цей стиль, заохочують роботу в команді та залученість працівників. Цей метод значною мірою спирається на те, щоб працівники відчували себе конструктивними частинами компанії [74].

Таким чином, проаналізувавши основні теоретичні дослідження стилів управління, можна зазначити, що прослідковується певний взаємозв'язок між стилем управління, типом керівника, культурними цінностями та традиціями організації, ефективністю діяльності організації (специфіка поставлених завдань, взаємовідносини з підлеглими тощо), а також зовнішніми чинниками, включаючи соціально-економічні, політичні та соціально-психологічні умови. У структурі стилів керівництва можна виокремити такі ключові елементи: процес прийняття рішень, механізми контролю, розподіл функцій під час вирішення завдань, оцінка результатів виконання рішень та розподіл відповідальності [64].

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності керівника є: ступінь впливу на постійне підвищення результативності компанії; його професійний рівень, спрямованість у майбутнє; вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості, підприємливості персоналу; наявність програм з дій реалізації мети діяльності компанії. Ефективний стиль діяльності керівника безпосередньо пов'язаний з раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: визначенням місії компанії, плануванням і розподілом робочого часу, умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації і технічних засобів; постійним підвищенням ділової і професійної кваліфікації; формуванням корпоративного стилю компанії [90].

Стиль керівництва значною мірою впливає на результати діяльності організації та зокрема безпосередньо впливає на мотивацію досягнень працівників. Існує чимало прикладів, коли керівник, обравши правильний

стиль управління, успішно мотивує та трансформує роботу колективу, стимулюючи творчий потенціал і енергію співробітників. Водночас, неправильний вибір стилю може призвести до руйнування навіть ефективно функціонуючого колективу. Отже, кожен керівник, спираючись на свої особисті якості, формує індивідуальний стиль управління.

Стиль керівництва не залежить від типу організації, і в різних організаціях можуть використовуватись різні стилі. Проте, деякі організації схильні до певних стилів: у великих ієрархічних структурах, як правило, домінує авторитарний (директивний) стиль, тоді як у невеликих інноваційних організаціях частіше зустрічається демократичний стиль. Таким чином, стилі управління та їх поєднання значною мірою впливають на якість взаємодії з підлеглими, соціально-психологічний та мотиваційний клімат у колективі, ставлення працівників до роботи, колег та керівника, рівень лояльності колективу та кожного працівника до організації й керівництва, а також на дотримання дисциплінарних і трудових обов'язків та інші важливі аспекти. Водночас якості керівника, які залежать від його професійних, особистісних та психологічних характеристик, є невід'ємною частиною обраного стилю взаємодії з підлеглими [69].

При розгляді стилю управління слід враховувати два ключові аспекти. По-перше, керівник може свідомо обрати певний стиль управління, визначаючи спосіб регулювання відносин із підлеглими. По-друге, стиль управління проявляється в конкретних ситуаціях, що виникають у взаємодії між керівником і його підлеглими. Особистісні якості керівника суттєво впливають на стиль управління, зокрема на його ставлення до процесу управління. Так само важливу роль відіграють специфічні обставини та склад колективу. Загалом стиль керівництва визначається такими параметрами: ступенем делегування повноважень керівником, рівнем участі підлеглих у прийнятті рішень, обсягом інформації, доступної підлеглим, та типами влади, які застосовує керівник.

Важливо зазначити, що в умовах війни в Україні, тобто в період нестабільності та невизначеності важливість ефективного управління та якісної взаємодії між керівником і підлеглими значно зростає. Управлінський стиль та особисті якості керівника стають ключовими для менеджменту організації, оскільки ситуація вимагає адаптивності та швидких реакцій на зміни в умовах війни, обмеженість ресурсів та зовнішні виклики. Таким чином, стиль управління керівника та його адаптація до ситуації є пріоритетними для забезпечення стійкості організації та підтримання мотивації досягнень працівників в умовах війни.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-методологічних джерел з досліджуваної проблеми свідчить про те, що в сучасній психологічній науці не існує загального поняття, яке б однозначно охарактеризувало поняття мотивації. Теоретичний аналіз наукових поглядів на проблему мотивації дозволяє виокремити ключові аспекти мотиваційної діяльності особистості, такі як наявність мотива, акцентування на діяльності, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Теорії мотивації є взаємопов'язаними і складають єдину систему знань про мотивацію людської поведінки.

Мотивацію досягнень можна визначити як прагнення до вдосконалення виконання діяльності, спрямованої на досягнення певного результату, до якого можна застосувати критерій успіху. Зазвичай це означає прагнення досягти найкращих можливих результатів у сфері, яка є важливою для людини. Бажання людини досягати високих результатів та реалізовувати свій потенціал і здібності стимулюється мотивацією досягнень.

У формуванні мотивації досягнень важливо враховувати фактори успіху та невдачі, такі як: власні здібності, складність завдання, прикладені зусилля та удача. Якщо особистість має сильний інтерес до досягнень, то ймовірно, вона не буде уникаючи ризиків невдач і, навпаки, якщо вона орієнтується на уникнення невдач, її мотивація досягнень може бути низькою.

У процесі теоретичного дослідження психологічних механізмів формування мотивації досягнень виявлено, що цей процес комплексний і включає в себе різноманітні аспекти психічного життя людини. Одним з ключових факторів є внутрішня мотивація, яка виникає з особистих цінностей, цілей і інтересів. Разом з тим, зовнішня мотивація, також грає значущу роль, особливо в контексті соціального впливу та підтримки. Формування мотивації досягнень може бути спричинене психологічними механізмами, такими як саморегуляція, самосвідомість, внутрішня впевненість, рівень домагань, віра у власні можливості. До соціальних механізмів належать соціальні гарантії та система заохочень, рівень соціалізації особистості, професійна спрямованість та перспективи кар'єрного росту, стиль управління в організації та умови праці, соціокультурне середовище.

Варто зазначити, що питання мотивації особистості під час війни є новим та недостатньо вивченим у психологічній науці. Війна, безперечно, впливає не лише на фізичний та психологічний стан людини, її внутрішній потенціал, надає нові сенси її життю. Проте українці не лише навчилися виживати в стані війни, а й значна частина населення України отримала нові стійкі мотиваційні орієнтири.

Аналіз впливу війни на мотивацію досягнень особистості ускладнений через обмежену кількість досліджень з цієї проблематики. Масові життєві кризи, що виникають у мільйонів українців через воєнні дії, вимагають від людей перегляду традиційних когнітивних, емоційних та поведінкових моделей, переосмислення життєвих перспектив та очікувань на майбутнє, а також розробки нових життєвих стратегій, які б враховували сучасні виклики та завдання.

В умовах війни виникає складне психологічне середовище, що вимагає від особистості великої міри мобілізації та адаптації, яке безпосередньо впливає на соціальні та емоційні аспекти формування мотивації, змінюючи пріоритети та цінності особистості. Тому розуміння соціально-психологічних чинників та особливостей формування мотивації досягнень в умовах війни є

важливим для розробки ефективних стратегій підтримки та мотивації українців в кризових та стресових ситуаціях.

Стиль управління є одним із найважливіших чинників, що визначає ефективність функціонування організації, особливо в умовах кризової ситуації, такої як війна в Україні. Стиль керівництва визначає підхід до прийняття рішень, організації робочого процесу та впливу на мотивацію працівників. В умовах війни, коли організації стикаються з нестабільністю та невизначеністю, здатність керівника обирати та адаптувати стиль управління до обставин є критично важливою. Авторитарний стиль, з його чіткістю і швидкістю в прийнятті рішень, може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидкої реакції, але він також може придушувати ініціативу підлеглих і знижувати їх мотивацію досягнень. Демократичний стиль, заохочуючи участь і залученість співробітників, створює сприятливу атмосферу співпраці, підвищує мотивацію до успіху, однак його недостатня оперативність може бути недоліком у швидкозмінних умовах війни. Ліберальний стиль, що надає працівникам максимальну свободу, в умовах війни може стати причиною зниження ефективності через відсутність чіткого керівництва.

В умовах війни мотивація досягнень набуває нових змістів, оскільки люди змушені переглядати свої життєві цілі та стратегії. Ефективне управління та адаптація стилю керівництва є ключовими для підтримки мотивації в кризових ситуаціях.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ДОСЯГНЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Етапи та організація емпіричного дослідження

На основі результатів теоретичного дослідження було визначено мету та етапи організації емпіричного дослідження проблеми мотивації досягнень працівників в умовах війни. Метою емпіричної частини дослідження була оцінка та аналіз впливу стилю управління керівника на мотивацію досягнень працівників для подальшої розробки ефективних управлінських стратегій та рекомендацій, спрямованих на підвищення мотивації працівників в умовах війни в Україні.

Проведення емпіричного дослідження впливу стилю управління на мотивацію досягнень працівників організації здійснювалося впродовж чотирьох етапів відповідно до поставлених теоретичних та практичних завдань кваліфікаційної роботи:

1. Здійснено підбір та обґрунтування психодіагностичного інструментарію.
2. Організовано збір емпіричних даних.
3. Здійснено кількісний аналіз отриманих результатів.
4. Проведено якісний аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.

На першому етапі дослідження для вивчення мотивації досягнення особистості, оцінки показників мотивації досягнення успіху та мотивації уникнення невдач, визначення стилю управління керівника в організації були обрані та використані наступні психодіагностичні методики:

1. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса. (Додаток А).

2. Методика Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач (Додаток Б).

3. Опитувальник мотивації професійної діяльності” К. Замфір у модифікації А. Реана (Додаток В).

4. Методика діагностики стилів керівництва (Додаток Г).

Для більш глибокого вивчення динаміки трудової діяльності та мотивації працівників в контексті війни в Україні була створена та використана в дослідженні авторська анкета, яка містила 15 питань (Додаток Д), які дозволяють проаналізувати, як робоче середовище та стиль керівництва впливають на мотивацію, задоволення працею, емоційний стан та адаптивність працівників в умовах війни. Питання про задоволення працею, мотиваційні пріоритети, потребу в нематеріальній мотивації, стресові чинники та ставлення до керівника дозволяють визначити, які саме аспекти управління є критично важливими для підтримки ефективності та мотивації працівників. Анкетування також звертає увагу на фактори, що допомагають визначити потребу в нематеріальній підтримці, що має ключове значення в умовах психологічного напруження, яке посилюється внаслідок військових дій.

Обрані для емпіричного дослідження опитувальники та авторська анкета дослідження трудової (професійної) діяльності в умовах війни були внесені у тестові форми для онлайн опитування Google-Form. Кожна тестова форма містила інструкцію для проходження тестування та питання з варіантами відповідей. Опитування проводилося добровільно та анонімно з червня по серпень 2024 користувачами соціальних мереж в Internet.

Вибірка дослідження. Критеріями відбору до участі в експерименті були працівники, які на даний момент є працевлаштованими в Україні та мають безпосереднього керівника. Особи, які у зв’язку з війною в Україні вимушені були виїхати за кордон, участь у дослідженні не брали. На етапі проведення кількісного аналізу отриманих результатів було виключено 23 з 90 учасників у зв’язку з невідповідністю критеріям вибірки, а саме відсутністю основного місця роботи або відсутністю керівника (Додаток Е). Таким чином

група досліджуваних склала 67 особи, з яких 47 жінки та 20 чоловіків. Розподіл за статтю був нерівномірним: 70% жінок проти 30% чоловіків. Даний розподіл можна пояснити тим, що велика кількість чоловіків змінили свій основний вид діяльності на службу в ЗСУ або не працюють офіційно.

Основна вікова категорія досліджуваних склала 25-45 років – 74,6%. Розподіл учасників опитування за віком відображений у рис. 2.1.

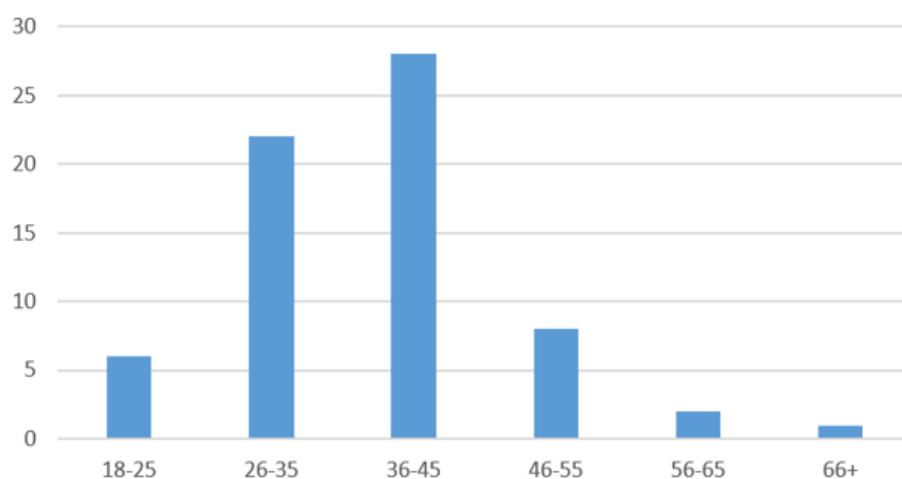


Рис. 2.1 Віковий розподіл респондентів

Більшість опитуваних 64% після початку повномасштабної війни не змінювали місце роботи. Працівники, стаж яких в їхній організації становить більше 10 років, були найчисельнішими у групі досліджуваних – 34%, зі стажем 1-3 роки – 28%, до 1 року – 18%, найменш чисельними були працівники зі стажем 4-6 та 7-10 років – відповідно 12% та 7% (рис.2.2).

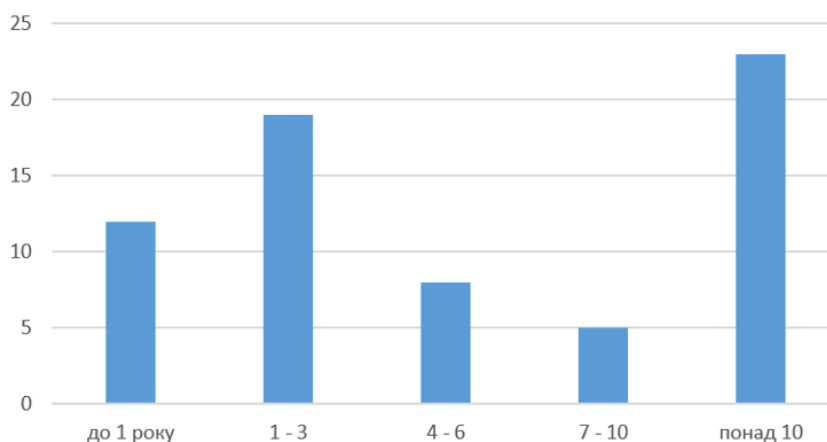


Рис. 2.2 Трудовий стаж респондентів

Формат роботи в умовах війни працівників був розподілений наступним чином: робота офлайн – 56%, онлайн та змішаний формат рівномірно по 22%.

На питання анкети «Чи доводиться вам виконувати додаткові обов'язки у зв'язку з війною?» респонденти дали наступні відповіді: так – 47%, ні – 40%, іноді – 13%.

У складних умовах війни в Україні результати відповідей авторської анкети свідчать про негативні зміни як у професійному, так і особистому житті працівників. Попри те, що 60% працівників виконують додаткові обов'язки у зв'язку з військовим станом, 64% осіб змушені докладати значно більше зусиль для досягнення результатів після початку повномасштабної війни. Цікаво, що більш негативно професійне навантаження в умовах війни на особисте життя вплинуло на представників чоловічої статі – 60%, ніж на жінок – 49%. Проте лише 15% чоловіків не задоволені місцем роботи, але серед жінок цей показник склав 32%.

Результати відповідей авторської анкети відносно мотиваційної сфери були наступними: більшість опитаних в межах дослідження українців вважають, що з початком повномасштабної війни їхня мотивація досягнень у професійній сфері не змінилася – 42%, збільшилася у 34% опитаних і 24% відмітили зниження рівня мотивації досягнень. Проте більшість працівників відчують, що їм потрібна додаткова нематеріальна мотивація на роботі – 69%, причому чоловіки (75% респондентів чоловічої статі) більше прагнуть нематеріальної мотивації, такої як визнання, похвала, ніж жінки (66% опитаних жінок).

Також респондентам пропонувалося обрати фактори, які є найбільш пріоритетними у роботі (рис. 2.3). Основним мотиваційним фактором в роботі більша половина опитуваних (57 осіб, 85%) обрала рівень заробітної плати, найменше опитуваних обрали, як один з основних факторів в роботі, перспективи кар'єрного зростання (34 особи, 23%). З результатів відповідей на питання: «Які з запропонованих факторів є для вас пріоритетними в роботі?» можна зробити висновки, що працюючі українці в умовах війни надають перевагу стабільності та зменшенню стресу на робочому місці.



Рис. 2.3 Пріоритетні фактори в роботі опитуваних в умовах війни

Результати відповідей авторської анкети доповнюються результатами психодіагностичних методик, спрямованих на дослідження мотиваційного комплексу працівників, рівня мотивації до успіху та до уникнення невдач в умовах військового стану в Україні.

Під час діагностики мотивації до успіху Т. Елерс враховуються такі аспекти: особистість, яка виявляє високий рівень мотивації до успіху, частіше уникає великого ризику та віддає перевагу невеликим або середнім ризикам, обираючи більш обережний підхід до досягнення своїх цілей та враховує можливі наслідки. У людей з вираженою мотивацією до успіху, сподівання на досягнення мети часто є скромнішими, ніж у тих, хто не виявляє такої високої мотивації. Однак не дивлячись на це, вони зазвичай прикладають більше зусиль та працюють наполегливо, щоб досягти своїх цілей. Цей підхід дозволяє їм більш ефективно впоратися з викликами та відновити силу під час невдач і ризиків у процесі досягнення успіху.

Методика включає 41 визначення, на кожне з яких потрібно дати відповідь «так» або «ні». Для підрахунку результатів підсумовують бали за відповіддю за ключем:

- від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;

- більше 21 балів: дуже високий рівень мотивації до успіху.

Методика Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач визначає наскільки особистість зосереджена на стратегії уникнення невдач. Особа, яка має виражений мотив уникнення невдач, зазвичай обирає ситуації де ризик невдачі незначний або де невдалий результат не становить загрози для її репутації. Таким людям властивий низький рівень мотивації досягнень, вони проявляють високий рівень захисту та постійний страх перед невдачами, що може часто призводити до труднощів у професійній діяльності, до зниження вимог до себе, низької самооцінки. Вони можуть сумніватися у собі та відчувати тягар при виконанні роботи, а також відчувати дискомфорт при виконанні складних завдань. Регулярні невдачі можуть призвести до тривоги, емоційного вигорання, постійного зниження самооцінки та хронічного страху перед невдачею. Мотивація уникнення невдач мотивує людину організувати свою поведінку і життя так, щоб уникнути якнайбільшої кількості невдач і помилок.

Методика містить список слів із 30 рядків, в кожному рядку по три слова. Опитуваному потрібно обрати і позначити лише одне із трьох слів, що найкраще його характеризують. Чим більша кількість балів, тим вищий рівень мотивації уникнути невдачі, захиститися.

За допомогою «ключача» підраховуються бали (максимум 30) та формується шкала результатів, яка поділяється на 4 категорії:

- від 0 до 10 балів – низька мотивація до захисту;
- від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;
- від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації;
- понад 20 балів – занадто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту.

Для визначення фактору внутрішньої мотивації в мотиваційній системі особистості доцільно оцінювати результати двох наведених вище тестів Т. Елерса одночасно в матричній формі, згідно якої респонденти типу А завжди націлені на досягнення особистого розвитку, але можуть застосовувати

підходи у своїй діяльності, що порушують етичні та правові норми. Респонденти типу С мало зацікавлені у власному розвитку, але завжди дотримуються прийнятих норм поведінки. Респонденти типу В і D проявляють проміжну поведінку, проте мають неявно виражену орієнтацію, тоді як тип А та С постійно адаптують свою власну чітку позицію в залежності від ситуації.

Механізми захисної поведінки особистості підсилюють дві обставини: по-перше, коли бажаного результату можна досягнути без ризику; по-друге, коли ризик в діяльності призводить до невдалого результату. Натомість, досягнення безпечного результату людиною, яка проявляє ризиковану поведінку, навпаки, призводить до послаблення установки на захист, тобто мотивації уникнути невдач.

“Опитувальник мотивації професійної діяльності” К. Замфір у модифікації А. Реана – це методика, яка використовується для діагностики мотивації у професійній діяльності та допомагає визначити домінуючі мотиви, які спонукають людину до праці, а також баланс між внутрішньою та зовнішньою мотивацією. Методика дає змогу оцінити баланс між цими типами мотивації та допомагає виявити домінуючі мотиви у професійній діяльності людини, що є корисним для вдосконалення управління та підвищення ефективності працівників.

В основу методики покладена концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить не внутрішній тип мотивації, коли діяльність, яка як сам процес має значення для особистості, а прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (соціальні чинники мотивації), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Зовнішні мотиви в методиці розподіляються на зовнішні позитивні і зовнішні негативні, причому зовнішні позитивні мотиви більш ефективні, ніж зовнішні негативні мотиви [21].

Опитувальник мотивації професійної діяльності розроблений для діагностики таких параметрів професійної мотивації, як внутрішня мотивація

(ВМ), зовнішня позитивна (ЗПМ) і зовнішня негативна мотивація (ЗНМ). Опитувальник складається із списку з 7 мотивів, 2 з яких відносяться до ВМ, 2 – до ЗНМ та 3 – до ЗПМ. Досліджуваний оцінює за 5-бальною шкалою, наскільки кожен із мотивів значущий для нього.

Вважається, що найбільш оптимальним є мотиваційний комплекс: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$, а найменш продуктивним комплекс: $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

За даними А. Реана оптимальність мотиваційного комплексу (високий рівень внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низький рівень зовнішньої негативної мотивації) прямо корелює задоволеністю обраною професійною діяльністю та обернено – із показниками емоційної нестабільності. Чим вищою є задоволеність особистості обраною професією, тим більш оптимальний у неї мотиваційний комплекс: високий рівень внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низький зовнішньої негативної.

Оптимальний мотиваційний комплекс характеризується високим рівнем мотивації досягнень особистості, прагненням досягти в діяльності певних позитивних результатів та низьким рівнем емоційної нестабільності. І навпаки, чим більше діяльність особистості зумовлена мотивами уникнення невдачі, які переважають над мотивами, пов'язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією, тим вище рівень емоційної нестабільності. Високий рівень внутрішньої мотивації вказує на те, що працівник знаходить у своїй роботі джерело самореалізації та розвитку. Зовнішня позитивна мотивація свідчить про прагнення досягнути зовнішніх винагород, що може бути корисним для кар'єрного зростання, але за умови відсутності внутрішньої мотивації може призводити до професійного вигорання. Зовнішня негативна мотивація є тривожним сигналом, оскільки працівник виконує роботу під тиском і страхом перед негативними наслідками, що може знижувати продуктивність та задоволення від роботи.

Методики Т. Елерса та тест-опитувальник А. Реана дають змогу з'ясувати рівень мотивації особистості до досягнення цілі, спрямованість на удосконалення власних знань, рівня саморозвитку.

Методика діагностики стилів керівництва дозволяє дослідити суб'єктивну оцінку працівниками стилю управління, який присутній в їхній організації. Вона базується на аналізі думок і сприйняття працівників щодо поведінкових аспектів керівника в різних робочих ситуаціях. Це дає змогу виявити домінуючі риси управлінської діяльності, оцінити їх вплив на мотивацію колективу та прогнозувати можливі наслідки для ефективності роботи.

Методика складається із 27 тверджень, які характеризують професійні та ділові якості керівника. Кожна група включає три висловлення та позначається символами «а», «б» і «в». Оцінювання відбувається шляхом порівняння різних висловлювань та їх відповідності індивідуальній концепції та стилю поведінки керівника. У процесі оцінки, респондент аналізує всі запропоновані висловлювання, що належать до кожної групи, і вибирає те, яке, на його думку, найбільш точно відображає стиль управління керівника в організації. Цей підхід дозволяє респонденту оцінити керівника, спираючись на його суб'єктивне уявлення про ефективність управління та відповідність цих характеристик загальноприйнятим критеріям лідерства. Завдяки такому методу стає можливим глибше розуміння того, як керівник впливає на колектив і приймає рішення, що сприяють розвитку організації.

Методика дає оцінку кільком ключовим характеристикам стилів керівництва, серед яких:

- авторитарний стиль (керівник приймає всі рішення самостійно, мінімізуючи участь працівників у цьому процесі. Відзначаються жорсткі методи управління, чітка ієрархія, контроль);

- демократичний стиль (керівник залучає працівників до процесу прийняття рішень, заохочує командну роботу та відкриті дискусії. Важливий акцент робиться на колективну думку та ініціативу);

- ліберальний стиль (керівник мінімально втручається у діяльність колективу, надає підлеглим велику свободу дій. Часто цей стиль супроводжується недостатнім контролем і відсутністю чітких інструкцій).

Методика діагностики стилів керівництва дозволяє не тільки визначити стиль управління керівника з точки зору працівника, але й проаналізувати його вплив на мотивацію та ефективність персоналу в умовах стресу і нестабільності. Визначення найбільш ефективного стилю управління в умовах війни в Україні може сприяти підвищенню продуктивності та збереженню робочого процесу. Оскільки різні стилі керівництва по-різному впливають на мотивацію досягнень, важливо проаналізувати, як саме управління може підтримати або послабити бажання працівників досягати поставлених цілей, особливо в складних умовах.

Детальне вивчення тематики, методології і впровадження результатів психологічних досліджень є важливим для формування методів розвитку мотивації досягнень у різних сферах життєдіяльності особистості. Завдяки обраним методикам в комплексі з авторською анкетною можна проаналізувати причини відмінностей у мотивації у людей, виявити фактори впливу на формування мотивації досягнень як у професійній сфері, так і в особистісному розвитку та визначити як впливає стиль управління керівника організації на рівень мотивації досягнень працівників в умовах війни в Україні. Війна в Україні не відмінняє необхідності проведення, а навпаки загострює практичну цінність психологічних досліджень мотивації досягнень.

Методика Т. Елерса діагностики мотивації до успіху дозволяє оцінити, наскільки працівники орієнтовані на досягнення високих результатів, що є особливо важливим у кризових умовах війни. Її доповнює методика діагностики мотивації до уникнення невдач, яка допомагає проаналізувати, як страх перед невдачею впливає на поведінку працівників і як різні стилі управління в організації можуть підвищувати або знижувати цей рівень тривоги.

Опитувальник мотивації професійної діяльності К. Замфіра в модифікації А. Реана дозволяє глибоко проаналізувати, яка саме мотивація внутрішня чи зовнішня є домінуючою у працівників. Це критично важливо для розуміння, як стилі керівництва впливають на внутрішню зацікавленість у роботі або ж на залежність від зовнішніх стимулів.

Методика діагностики стилів керівництва завершує комплексне дослідження, оскільки дає змогу визначити, який стиль управління, на думку працівників, використовують керівники та як це впливає на мотивацію працівників в екстремальних умовах, таких як війна. Разом ці методики дозволяють всебічно вивчити, як різні стилі управління впливають на мотиваційні механізми, що сприяють або перешкоджають досягненню високих результатів у складних обставинах.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

У емпіричному дослідженні проведений аналіз результатів методик Т. Елерса для діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач, опитувальника мотивації професійної діяльності К. Замфіра в модифікації А. Реана, відповіді на питання авторської анкети та результати методики на визначення стилю керівництва, що дозволило всебічно оцінити мотиваційні комплекси працівників і зв'язок їх з типами управління.

За результатами методики діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса рівень мотивації досягнень працівників виявився досить високим: більшість респондентів мали помірно високий рівень мотивації до успіху із середнім значенням 17,43. Більше 75% опитуваних мають середній (24 особи) та помірно високий (26 особи) рівень мотивації до успіху, надто високий рівень мотивації до успіху мають 22% (15 осіб) і лише 3% (4 особи) респондентів мають низьку мотивацію до успіху (рис. 2.4).

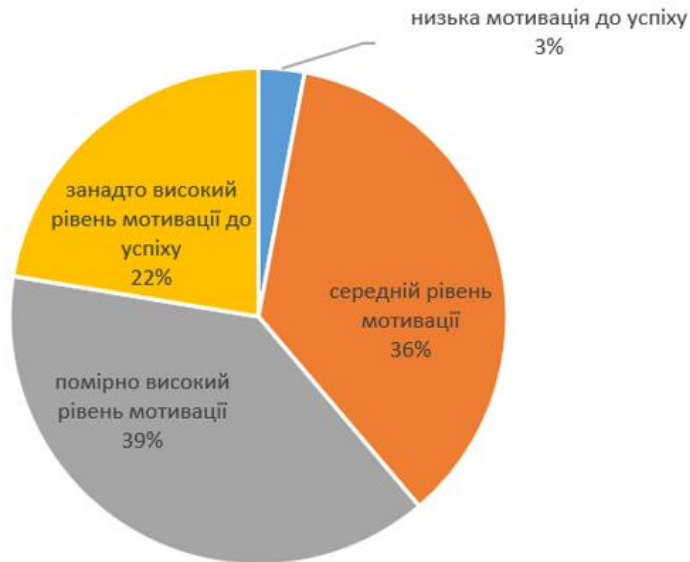


Рис. 2.4 Результати методики діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса у %

Середнє значення за методикою Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач склало 18,22. Низький рівень мотивації до уникнення невдач спостерігався лише у 6% опитуваних, середній, високий та дуже високий рівні відсотково розподілилися рівномірно в межах 30% (рис. 2.5).

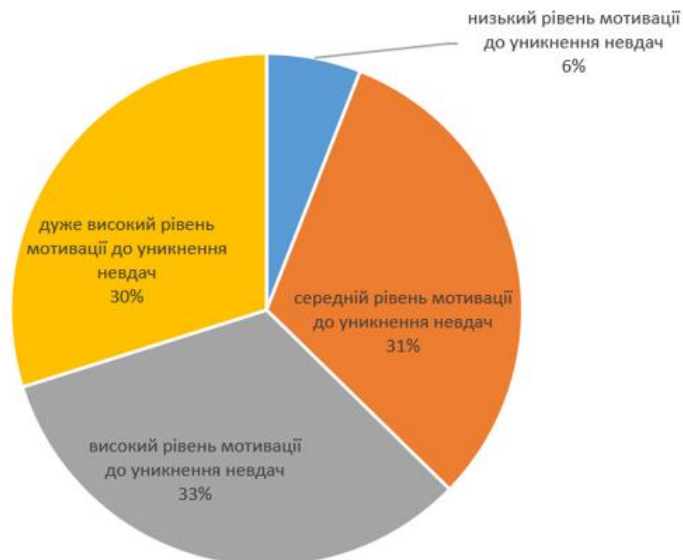


Рис. 2.5 Результати методики Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач у %

Результати використаних у дослідженні методик Т. Елерса показали схожі результати, а саме – більша частина респондентів має середній та

високий рівні мотивації. Можна припустити, що дана ситуація пов'язана з війною в Україні. Оскільки працівники, в яких зафіксовано рівні мотивації на успіх середній та вище середнього, прагнуть зайвий раз не ризикувати в умовах кризи, обирають більш обережний підхід до досягнення своїх цілей та враховують можливі наслідки. Хоча в умовах війни працівники і орієнтовані на досягнення успіху, але з урахуванням зовнішніх ризиків та невизначеності. В таких умовах для працюючих українців важливою є стратегія мінімізації ризиків та стабільності, а не максимального досягнення. Проте для 22% респондентів характерна підвищена мотивація до успіху, що свідчить про високий рівень амбіцій навіть у кризових умовах, прагнуть максимально використати можливості або бачать кризу як стимул для професійного зростання.

Лише 3% опитуваних показали низький рівень мотивації до успіху, що може бути пов'язано зі стресом, страхом або емоційним виснаженням через війну. Ці працівники можуть потребувати додаткової підтримки з боку керівництва або психологічної допомоги для подолання труднощів і збереження ефективності на роботі. Загалом, високий рівень мотивації досягнень серед працівників в умовах війни може бути позитивним сигналом для керівників, оскільки попри стрес та невизначеність, працівники залишаються продуктивними та націленими на досягнення успіху. Однак важливо враховувати різні рівні мотивації серед працівників і забезпечувати підтримку тим, хто має низьку мотивацію, щоб запобігти можливому вигоранню і зниженню ефективності в умовах тривалого стресу.

Також, більшість працівників мають високий рівень мотивації до уникнення невдач, що свідчить про прагнення працівників до самозахисту та відчуття тривоги щодо можливих невдач у професійній сфері. Важливо зазначити, що працівники з високим рівнем мотивації до уникнення невдач намагаються уникати ситуацій з надто великим або надто малим ризиком, адже можливі поразки в умовах війни можуть мати наслідки для їхнього майбутнього та загального відчуття стабільності. Підвищена мотивація до

уникнення невдач серед опитаних працівників свідчить про їхнє прагнення до збереження стабільності та уникнення ризиків. У кризових умовах працівники можуть більше зосереджуватися на обережних діях, мінімізуючи можливі помилки, що допомагає їм краще адаптуватися до ситуації невизначеності.

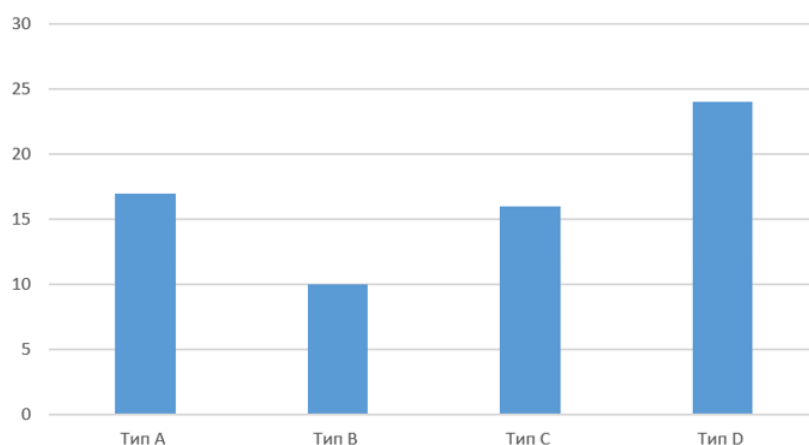
Для визначення фактору внутрішньої мотивації в мотиваційній системі особистості важливо оцінити результати двох наведених вище тестів Т. Елерса одночасно в матричній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Таблиця визначення фактору внутрішньої мотивації

Бали за результатами тесту «Мотивація до уникнення невдач»	Бали за результатами тесту «Мотивація до успіху»			
	менше 11	11-16	17-20	більше 20
менше 11	В - 0	В - 2	А - 2	А - 2
11-16	В - 1	В - 7	А - 9	А - 4
17-20	С - 0	С - 6	Д - 4	Д - 5
більше 20	С - 3	С - 7	Д - 10	Д - 5

Розподіл респондентів за типами мотивації за результатами тестів Т. Елерса відображений також у рис. 2.6.

**Рис. 2.6 Розподіл респондентів по типах мотивації у %**

З поданих в таблиці та графіку даних по типах можна зробити висновки, що більшість опитаних працівників (34 особи, 51%), а саме типи В та D, проявляють проміжну мотиваційну поведінку, адаптуються до нових умов в

залежності від ситуації, що в умовах війни та невизначеності є логічним та передбачуваним. Респонденти типу А (17 осіб, 25%) завжди націлені на досягнення особистого розвитку, мають високу мотивацію досягнень, але можуть застосовувати підходи у своїй діяльності, що порушують етичні та правові норми. Респонденти типу С (16 осіб, 24%) мають низьку внутрішню мотивацію, мало зацікавлені у власному розвитку, проте завжди дотримуються прийнятих норм поведінки.

Для діагностики мотивації у професійній діяльності була використана методика “Опитувальник мотивації професійної діяльності” К. Замфір у модифікації А. Реана. Аналіз обробки результатів, отриманих за даною методикою показав, що 34% опитуваних мають внутрішню мотивацію у професійній діяльності (середнє значення ВМ – 3,96), при цьому зовнішня позитивна мотивація (середнє значення ЗПМ – 3,32) переважає над зовнішньою негативною мотивацією (середнє значення ЗНМ – 3,1).

Другий тип мотивації, за якого ВМ і ЗНМ однаково виражені, а ЗПМ незначна, було виявлено у 37% випробовуваних. Цей тип мотивації менш ефективний, ніж перший, проте все ж дозволяє працювати на достатньо високому рівні.

Третій тип мотивації характеризується перевагою ЗПМ над ВМ. В загальній кількості опитуваних цей тип мотивації спостерігався у 29% учасників. Найгірший мотиваційний комплекс ЗНМ>ЗПМ>ВМ було виявлено у 24 опитуваних –36%, решта 64% респондентів показали досить хороший результат відносно оптимальних мотиваційних комплексів ВМ>ЗПМ>ЗНМ і ВМ=ЗПМ>ЗНМ.

Показники типів мотивації частково були оброблені в статистичній програмі IBM Statistics SPSS 13.0, що відображено в рис. 2.7. Показник стандартної похибки вказує на достовірність результатів проведеного опитування. Стандартне відхилення типів мотивації в межах 1, тому можна стверджувати, що переважна більшість опитуваних має схожі результати по типах мотивації, близькі до середніх показників. Це підтверджує також

показник дисперсії ВМ та ЗПМ, який менше 1, проте показники ЗПМ опитуваних мають більшу варіативність, що можна пояснити нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні, посилення тривоги, напруги і, як наслідок, зниження ВМ і посилення ЗНМ.

Statistics		ВМ	ЗПМ	ЗНМ
N	Valid	67	67	67
	Missing	0	0	0
Mean		3,9627	3,3234	3,0896
Std. Error of Mean		,11856	,09822	,14460
Median		4,0000	3,6667	3,5000
Mode		4,00	3,67	4,00
Std. Deviation		,97045	,80397	1,18362
Variance		,942	,646	1,401

Рис. 2.7 Відображення описових статистичних показників типів мотивації в програмі Statistics SPSS 13.0

Чим більший показник оптимального мотиваційного комплексу у людини, тим вище її задоволеність професією (рис. 2.8). Серед опитуваних працівників 73% були задоволені своїм місцем роботи, що підтверджує високий показник оптимального мотиваційного комплексу – 64%.

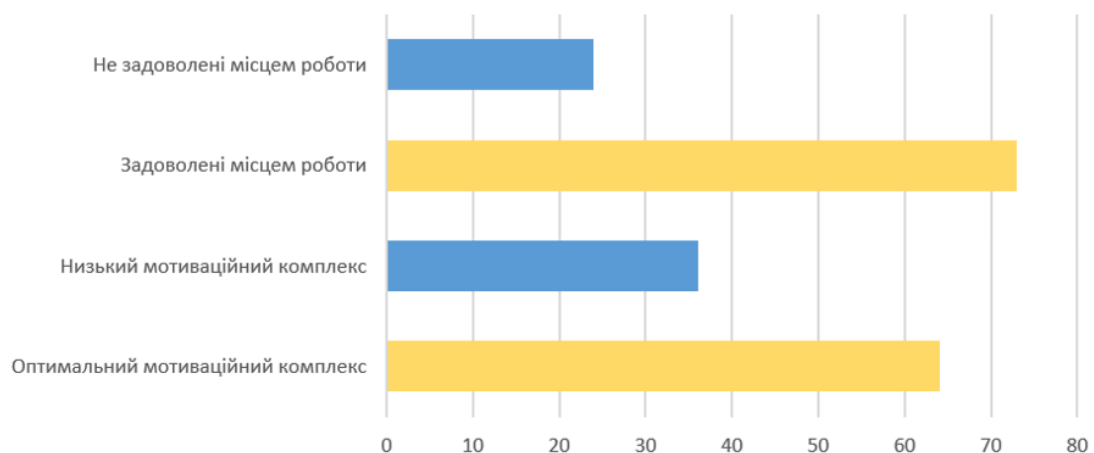


Рис. 2.8 Мотиваційний комплекс та задоволеність місцем роботи

Результати використаних в дослідженні методик, спрямованих на вивчення мотиваційного комплексу показують середні результати. Можна зробити висновки, що працюючі українці в умовах війни мають посилені

механізми захисної поведінки та обирають варіанти, коли бажаного результату можна досягти без ризику. В умовах війни високий рівень оптимального мотиваційного комплексу є важливим для керівництва організації, адже він свідчить про внутрішні резерви працівників та здатність до самореалізації навіть в умовах стресу.

Результати методики діагностики стилів керівництва відсотково розподілилися наступним чином: найбільше керівників, на суб'єктивну оцінку опитуваних, дотримуються демократичного стилю – 49%, 40% працівників визначили стиль своїх керівників як авторитарний, ліберальний стиль управління склав лише 11% (рис. 2.9).

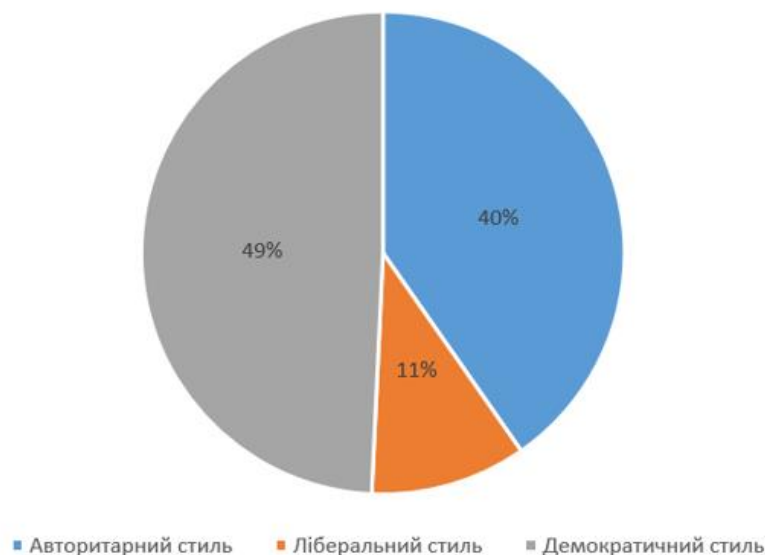


Рис. 2.9 Результати методики діагностики стилів керівництва

Такий розподіл по стилях управління керівників в організаціях можна пояснити тим, що в Україні зараз присутня кризова ситуація спричинена війною. Демократичний стиль передбачає, що лідери відкриті до обговорень і пропозицій від своїх підлеглих, прагнуть залучати працівників до ухвалення рішень, оскільки команда може мати унікальні знання або досвід, корисні для оперативного реагування на виклики, особливо це стосується інноваційних організацій. Авторитарний стиль в умовах війни також може бути ефективним, оскільки дозволяє ухвалювати чіткі й швидкі рішення, що важливо для забезпечення безпеки та життєдіяльності колективу або організації. Такий підхід зменшує невизначеність і допомагає зберігати

порядок. Під час війни ліберальний стиль може викликати хаос і невпевненість, оскільки відсутність чітких вказівок може ускладнити роботу в умовах кризи. Це може пояснити, чому лише 11% керівників дотримуються такого підходу, бо його важко поєднати з потребою швидко реагувати на складні ситуації.

Не зважаючи на великий відсоток авторитарного стилю керівництва, більшість опитуваних (63%) задоволені стилем управління свого керівника, причому розподіл по статі у відсотках був нерівномірним (рис. 2.10). Більше стилем управління керівника були незадоволені жінки, які в контексті війни можуть бути більш чутливими до стресових умов роботи, очікуючи менш напруженого середовища або кращої комунікації з боку керівництва. Під час війни жінки часто поєднують роботу із додатковими обов'язками, очікуючи більше емоційної підтримки, гнучкості та співчуття від керівництва, і при нестачі цих аспектів авторитарний або негнучкий стиль управління може посилювати їхнє незадоволення.

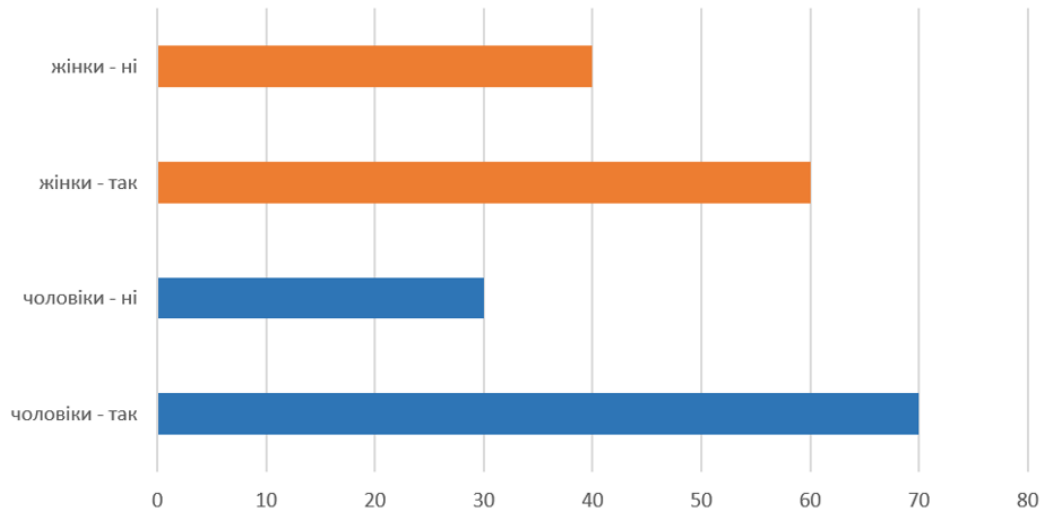


Рис. 2.10 Задоволеність стилем управління в організації

Порівняння середніх показників результатів методик, спрямованих на вивчення мотивації особистості, та розподіл кількості опитуваних, які визначили стилі управління в своїх організаціях відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Розподіл результатів методик Т. Елерса, опитувальника К. Замфір
по стилях управління в організації**

	Стилі управління		
	Авторитарний стиль	Ліберальний стиль	Демократичний стиль
Кількість осіб (n=67)	27	7	33
Мотивація до успіху (середній бал)	16,71	18,86	17,62
Мотивація до уникнення невдач (середній бал)	19,52	18,48	17,94
Внутрішня мотивація (середній бал)	3,69	3,57	4,27
Зовнішня позитивна мотивація (середній бал)	3,28	3,14	3,39
Зовнішня негативна мотивація (середній бал)	3,14	3,07	3,04
Оптимальний мотиваційний комплекс (кількість осіб)	15	5	23
Низький мотиваційний комплекс (кількість осіб)	12	2	10

Показники мотивації до успіху у всіх стилях керівництва майже однакові. Це можна пояснити тим, що війна створює додаткові зовнішні фактори, які можуть знижувати вплив стилю керівництва на мотивацію до успіху. Найвищий рівень мотивації до уникнення невдач в організаціях з авторитарним керівником – 19,57, це може бути пов'язано з тим, що працівники відчувають стрес та страх зробити помилку. Ліберальний стиль управління показав середні та практично однакові результати по обох тестах Т. Елерса.

В організаціях з демократичними керівниками середній бал внутрішньої мотивації працівників найвищий – 4,27, оскільки працівники можуть відчувати більшу підтримку в умовах більш залученого і гнучкого управління. Зовнішня позитивна мотивація працівників також найвища у демократичних керівників – 3,39, це підтверджує, що їх стиль управління краще мотивує персонал досягати зовнішніх цілей. Найкращий оптимальний мотиваційний комплекс мають 23 особи, в яких керівник має демократичний стиль

управління. Найвищий показник із зовнішньої негативної мотивації (3,14) та найбільшу кількість осіб з низьким мотиваційним комплексом (12 осіб) показали працівники, які підпорядковуються керівнику з авторитарний стилем управління.

Отримані показники можна пояснити тим, що авторитарні керівники частіше використовують негативну мотивацію, наприклад, страх перед наслідками помилок, як спосіб стимулювання працівників. Також в умовах кризи в працюючі українці відчують тривогу, що можуть втратити роботу, про що свідчить результати відповіді на питання авторської анкети «Чи відчуваєте Ви втому, стрес, тривогу, пригнічений стан на роботі?» – 87%.

Оцінка тісноти зв'язку між результатами методик, спрямованих на вивчення мотивації, та показниками стилів управління керівників проводилась методом кореляційного аналізу, а саме використано коефіцієнт рангової кореляції r -Спірмена. Цей метод було обрано, оскільки психодіагностичні методики, використані у роботі, дають результати у вигляді порядкових шкал. Коефіцієнт Спірмена дозволяє аналізувати зв'язок між змінними, які вимірюються у рангових або порядкових шкалах, що відповідає формату отриманих даних у дослідженні. У соціально-психологічних дослідженнях, зокрема в умовах війни, розподіл змінних часто є нерівномірним або має зміщення через специфіку респондентів. Наприклад, рівень мотивації в групах може залежати від різних зовнішніх факторів, таких як стрес чи нестабільність. Коефіцієнт Спірмена дозволяє коректно аналізувати такі дані, адже він не вимагає нормального розподілу змінних, на відміну від параметричних методів.

У таблиці 2.3 подано кореляційні показники (Коефіцієнт рангової кореляції r -Спірмена) між показниками дослідження, які дають можливість проаналізувати як стилі управління під час війни в Україні впливають на мотиваційні показники працівників, відображаючи їхні психологічні потреби в умовах невизначеності та напруження.

Таблиця 2.3

Кореляційний зв'язок між показниками мотиваційної сфери та результатами методики діагностики стилів керівництва

	Стилі управління					
	Авторитарний стиль		Ліберальний стиль		Демократичний стиль	
	Коефіцієнт рангової кореляції r-Спірмена	p-рівень значущості	Коефіцієнт рангової кореляції r-Спірмена	p-рівень значущості	Коефіцієнт рангової кореляції r-Спірмена	p-рівень значущості
Мотивація до успіху	0.2102	0.2926	0.2518	0.4063	-0.1252	0.3107
Мотивація до уникнення невдач	0.2261	0.3472	0.1753	0.3158	-0,1288	0.4317
Внутрішня мотивація	0.2703	0.4289	0.0631	0.3606	0.0762	0.3714
Зовнішня позитивна мотивація	0.0163	0.2981	0.2934	0.4052	0.3161	0.3271
Зовнішня негативна мотивація	0.2025	0.3110	0.0142	0.3012	-0.1282	0.4771

* кореляція значуща на рівні $p < 0,05$.

Розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена між балами авторитарного стилю управління та мотивацією до успіху дає наступні результати: коефіцієнт кореляції Спірмена – $r=0.2102$, $p=0.2926$. Значення коефіцієнта свідчить відсутність кореляції між авторитарним стилем управління та мотивацією до успіху. Це означає, що в умовах кризи, такої як війна, мотивація до успіху може залежати від інших факторів, зокрема від емоційної стійкості та впевненості в безпеці, що важливо враховувати при розробці систем мотивації для працівників в умовах війни.

Значення коефіцієнта при $r=-0.125$, $p=0.3107$ вказує на відсутність кореляції та свідчить про те, що немає зв'язку між демократичним стилем управління та рівнем мотивації до успіху. В умовах війни демократичний стиль управління може втрачати свою ефективність у деяких організаціях через потребу в швидкому прийнятті рішень та жорсткішому керівництві, що може пояснювати відсутність позитивної кореляції з мотивацією до успіху.

Коефіцієнт кореляції Спірмена $r=0.2518$, $p=0.4063$, вказує на відсутність взаємозв'язку між ліберальним стилем управління та мотивацією до успіху. В умовах війни ліберальний стиль управління, який передбачає більшу свободу,

делегування повноважень і мінімальний контроль, не впливає суттєво на прагнення працівників досягати успіхів.

При обчисленні коефіцієнту кореляції Спірмена показників тесту Т. Елерса визначення мотивації до уникнення невдач та авторитарного стилю управління не виявлено зв'язку ($r=0.2261$, $p=0.3472$). Це означає, що із збільшенням проявів авторитарного стилю управління мотивація до уникнення невдач залишається незмінною. Проте найбільший середній бал мотивації уникнення невдач (19,52) у працівників з авторитарними керівниками свідчить, що вони можуть більше фокусуватися на уникненні помилок та невдач, а також занадто жорсткий підхід може викликати опір і знижувати продуктивність.

Між ліберальним стилем та мотивацією до уникнення невдач практично не виявлено зв'язку ($r=0.1753$, $p=0.3158$). Це означає, що збільшення проявів ліберального стилю управління не збільшує рівень мотивації до уникнення невдач у працівників. В умовах війни ліберальний стиль управління, який передбачає гнучкість, делегування повноважень і відсутність суворого контролю, може не завжди бути ефективним. Люди, які стикаються з небезпекою та невизначеністю, можуть більше схилитися до уникнення невдач, особливо в стресових умовах. Проте стиль управління, коли люди працюють у більш вільних умовах, все ж здатні адаптуватися і, можливо, проявляють більш індивідуальну відповідальність за уникнення помилок.

Результати визначення коефіцієнту кореляції Спірмена ($r=-0.1288$, $p=0.4317$) між демократичним стилем управління та мотивацією до уникнення невдач вказують на відсутній зв'язок. В умовах війни демократичний стиль управління може сприйматися як більш чутливий до потреб людей, однак при цьому він може не сильно впливати на бажання уникати невдач.

Аналіз показників, отриманих за допомогою коефіцієнту кореляції Спірмена, стилів управління та мотивацією до уникнення невдач показав відсутність зв'язку, що може бути обумовлено екстремальними умовами

війни, в яких управлінський стиль втрачає вплив на глибші психологічні аспекти поведінки, такі як страх невдачі.

Проаналізувавши показники авторитарного та демократично стилю керівництва, як найбільш представленими у вибірці, за допомогою U-критерію Манна-Уїтні було виявлено, що обрані стилі не впливають на мотивацію працівників до успіху та мотивацію на уникнення невдач працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники U-критерія Манна-Уїтні результатів тестів Т. Елерса та стилів керівництва

Стиль керівництва	n	мотивація успіху		мотивація уникнення невдач	
		U-критерій МаннаУїтні	P-рівень значимості	U-критерій МаннаУїтні	P-рівень значимості
Авторитарний	27	384	0,3624	507	0,3589
Демократичний	33				

* кореляція значуща на рівні $p < 0,05$.

За рівнем мотивації до успіху тест визначення U-критерія Манна-Уїтні не виявив розбіжностей ($U=384$) між групами стилів управління, тобто рівень мотивації до успіху в групі з авторитарним стилем керівництва не відрізняється від рівня мотивації у групі, де керівник притримується демократичного стилю. Значення $p=0,3624$ є більшим за 0,05, що вказує на те, що різниця у мотивації успіху між працівниками з авторитарним і демократичним керівництвом є статистично незначущою. Практично це може свідчити про те, що внутрішня орієнтація працівників на досягнення результатів визначається іншими факторами, які не залежать безпосередньо від стилю керівництва. Наприклад, важливим може бути індивідуальний рівень амбіцій, професійна автономія або зовнішні соціально-економічні обставини (військовий стан, загальна економічна нестабільність).

Щодо показників мотивації уникнення невдач значення U Манна-Уїтні також вказує, що стиль керівництва не має суттєвого впливу на мотивацію

працівників уникати невдач. Аналогічні дані ($U=507$, $p=0,3589$) були отримані при аналізі результатів методик Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач та діагностики стилів керівництва, а саме показників авторитарного та демократичного, тобто рівень мотивації на захист працівника не залежить від стилю управління в організації. Ця відсутність статистично значущого впливу може свідчити про те, що мотивація уникнення невдач більше залежить від інших чинників, таких як особистісні особливості (рівень тривожності, стрес), умови праці (невизначеність, ризики під час війни) або загальний рівень підтримки працівників в організації.

Оцінка тісноти зв'язку між результатами опитувальника мотивації професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана та стилями управління також проводилась методом кореляційного аналізу з використанням коефіцієнту рангової кореляції r -Спірмена.

Авторитарний стиль та показники внутрішньої мотивації працівників не показали взаємозв'язку згідно коефіцієнту рангової кореляції r -Спірмена ($r=0.2703$, $p=0.4289$). Відсутність зв'язку між цими двома змінними може свідчити про те, що в екстремальних умовах війни внутрішня мотивація більше залежить від інших факторів, таких як особиста мотивація, підтримка від близьких або бажання вижити в кризових умовах, а не лише від стилю управління. Показники коефіцієнту рангової кореляції r -Спірмена між внутрішньою мотивацією і демократичним ($r=0.0762$, $p=0.3714$), а також ліберальними стилями управління ($r=0.0631$, $p=0.3606$) також свідчить про відсутність статистично значущого зв'язку між даними показниками. В умовах війни в Україні демократичний та ліберальний стилі управління можуть бути менш ефективним у певних ситуаціях у зв'язку з необхідністю швидкого ухвалення рішень і чіткої ієрархії, що характерно для кризових умов.

Показники зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації працівників також були розраховані за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена. За результатами розрахунків зв'язок між авторитарним стилем управління і зовнішньою позитивною мотивацією становить $r=0.0163$,

$p=0.2981$, що свідчить про відсутність значущої кореляції. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для демократичного стилю управління та зовнішньої позитивної мотивації становить $r=0.3161$, $p=0.3271$ та вказує на відсутність зв'язку. Схожі результати показали розрахунки показників ліберального стилю управління та ЗПМ ($r=0.2934$, $p=0.4052$). Результати дослідження свідчать про те, що стилі управління не мають значущого впливу на зовнішню позитивну мотивацію у воєнний час, оскільки в умовах війни ЗПМ працівників (орієнтація на зовнішні винагороди, такі як визнання, заохочення, премії) може бути значно послаблена.

Кореляція між авторитарним стилем управління і ЗНМ також відсутня ($r=0.2025$, $p=0.311$). Кореляція між авторитарним стилем і зовнішньою негативною мотивацією не виявлена, оскільки незважаючи на жорсткість такого управління, працівники не завжди сприймають його як мотивуючий фактор до негативної поведінки або можуть адаптуватися до вимог або фокусуватися на уникненні помилок. Кореляція між демократичним стилем управління і зовнішньою негативною мотивацією не виявлена ($r=-0.1282$, $p=0.4771$). В умовах війни демократичний підхід, який передбачає гнучкість і врахування потреб працівників, не завжди ефективно знижує негативну мотивацію у зв'язку з невизначеністю і нестабільністю зовнішнього середовища. Коефіцієнт кореляції Спірмена між ліберальним стилем управління та ЗНМ становить $r=0.0142$, $p=0.3012$, що свідчить про відсутній зв'язок. Ліберальний стиль управління, який надає більше свободи, також не впливає на ЗНМ, оскільки зовнішній стрес значно сильніше впливає на мотивацію працівників, ніж відсутність контролю.

Для встановлення відмінностей в рівнях внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації у групах з різним стилем керівництва було використано U-критерій Манна-Уїтні.

Таблиця 2.5

Показники U-критерія Манна-Уїтні результатів за методикою

К. Замфіра та стилів керівництва

	Стиль керівництва	n	U-критерій Манна-Уїтні	P-рівень значимості
ВМ	Авторитарний	27	532	0,2660
	Демократичний	33		
ЗПМ	Авторитарний	27	680	0,5408
	Демократичний	33		
ЗНМ	Авторитарний	27	617	0,8571
	Демократичний	33		

Проаналізувавши показники U-критерію Манна-Уїтні, вказані в таблиці 2.5, можна стверджувати, що стиль керівництва (авторитарний та демократичний) не має значущого впливу ($p > 0,05$) на жоден із типів мотивації працівників (ВМ – $p = 0,2660$, $p > 0,05$, ЗПМ – $p = 0,5408$, $p > 0,05$, ЗНМ – $p = 0,8571$, $p > 0,05$).

Умови війни знижують роль стилю керівництва як фактора, що впливає на мотивацію працівників. Ймовірно, працівники більше орієнтуються на власні переконання, патріотизм або інші внутрішні чинники, ніж на стиль управління керівника. Більший вплив, ніж стиль управління в організації можуть мати зовнішні обставини, такі як стабільність роботи, фінансова підтримка чи безпека.

Результати дослідження вказують на важливість адаптації організаційних стратегій під унікальні виклики, які постають перед працівниками під час війни. Організаціям потрібно враховувати, що традиційні стилі керівництва можуть бути менш ефективними в умовах війни.

Результати емпіричного дослідження підтвердили, що війна в Україні суттєво впливає на мотиваційні комплекси працівників та стиль управління в організаціях. Більшість респондентів мають середній та високий рівень мотивації до успіху, водночас спостерігається помітний рівень мотивації до уникнення невдач. Працівники обирають більш обережний підхід до досягнення цілей, що обумовлено бажанням зменшити ризики в умовах кризи.

Розподіл стилів управління свідчить про домінування демократичного та авторитарного підходів, причому демократичний стиль більш позитивно впливає на мотивацію працівників, що підтверджено результатами психодіагностичних методик та відповідями авторської анкети.

Загалом, результати дослідження вказують на необхідність адаптації стилів управління до кризових умов, оскільки це суттєво впливає на мотиваційний комплекс працівників. Демократичний стиль управління, який сприяє залученню та підтримці працівників, виявився найбільш ефективним в умовах війни, тоді як авторитарний стиль підсилює мотивацію до уникнення невдач, що може бути доцільним у ситуаціях, коли ризики є високими.

Висновки до розділу 2

Комплексне застосування обраних психодіагностичних методик у поєднанні з питаннями авторської анкети дозволило не лише виявити причини індивідуальних відмінностей у мотивації, а й проаналізувати вплив різних факторів на формування мотивації досягнень як у професійній сфері, так і в особистісному розвитку, а також дослідити, як стиль управління керівника впливає на рівень мотивації досягнень працівників в умовах війни в Україні.

Дослідження, спрямоване на вивчення впливу стилів управління на мотивацію досягнень працівників в умовах воєнного стану, виявило, що в умовах кризи та нестабільності традиційні фактори, які впливають на мотивацію, зокрема стиль керівництва, втрачають свою значущість, поступаючись місцем внутрішнім переконанням та зовнішнім обставинам, таким як стабільність роботи і фінансова безпека, що свідчить про зміну пріоритетів працівників у складний період.

У ході емпіричного дослідження було встановлено, що в умовах війни мотивація працівників зазнає суттєвих змін. З одного боку, спостерігається зростання мотивації досягнень, пов'язане з необхідністю адаптації до нових умов та забезпечення стабільності. Більшість респондентів демонструють помірний та високий рівень мотивації досягнень, що свідчить про прагнення

до успіху навіть в умовах кризи. Так, 75% опитаних мають середній і помірно високий рівень мотивації до успіху, із середнім значенням 17,43 бали за методикою Т. Елерса. З іншого боку, виявлено підвищений рівень мотивації уникнення невдач, що свідчить про зростання тривожності та невизначеності серед опитуваних працюючих українців та бажання мінімізувати ризики в нестабільних умовах. Середній показник мотивації уникнення невдач склав 18,22 бали.

Результати дослідження також підтверджують, що ефективність роботи організацій в умовах війни значною мірою залежить від гнучкості та адаптивності стилів управління. Демократичний стиль, який передбачає залучення працівників до прийняття рішень та створення сприятливої атмосфери, сприяє підвищенню мотивації та задоволеності персоналу, що підтверджується найвищими показниками внутрішньої мотивації (середній бал – 4,27) і зовнішньої позитивної мотивації (середній бал – 3,39) серед працівників під демократичним керівництвом.

Для забезпечення балансу та максимальної ефективності керівникам необхідно адаптувати свій стиль управління до конкретних ситуацій та потреб працівників, враховуючи як внутрішні фактори мотивації, так і зовнішні виклики, пов'язані з військовим станом.

У дослідженні встановлено, що кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена не виявив значущого зв'язку між стилями управління та мотивацією до успіху чи уникнення невдач. Значення коефіцієнта Спірмена для авторитарного стилю управління та мотивації до успіху становить $r=0.2102$, $p=0.2926$, що свідчить про відсутність кореляції. Зв'язку не виявлено також для демократичного стилю управління та мотивації до успіху ($r=-0.125$, $p=0.3107$), як і для ліберального стилю ($r=-0.125$, $p=0.3107$). Це свідчить, що жоден із зазначених стилів управління не впливає на мотивацію до досягнень у кризових умовах. Аналогічні результати показав аналіз зв'язку між стилями управління та мотивацією до уникнення невдач. Проте середній бал мотивації до уникнення невдач (19,52) у працівників з авторитарними керівниками

вказує, що вони можуть більше фокусуватися на уникненні помилок та ризику. Усі результати свідчать про відсутність значущого зв'язку між стилем управління та показниками методик, спрямованих на вивчення мотивації.

Загальний аналіз показників підтверджує, що в умовах війни стилі управління втрачають значний вплив на мотивацію працівників до успіху чи уникнення невдач. Мотивація в таких обставинах визначається більшою мірою зовнішніми стресовими факторами, рівнем безпеки та емоційною стійкістю працівників.

Детальне вивчення тематики, методології та впровадження результатів таких досліджень є вкрай важливим для розробки ефективних методів розвитку мотивації досягнень у різних сферах життєдіяльності людини, особливо в умовах кризи. Отримані результати відкривають перспективи для подальших досліджень в галузі мотивації працівників в умовах кризи. Зокрема, важливим є питання вивчення довгострокових наслідків війни для мотивації працівників, а також впливу різних типів організаційної культури на мотивацію досягнень в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в організаціях в умовах війни

Для стійкого розвитку будь-якої організації необхідно не лише залучати висококваліфікованих фахівців, а й створювати умови, які б стимулювали їх до постійного професійного зростання та максимальної віддачі своїй роботі. Систематична робота над мотивацією персоналу, зокрема, спрямована на задоволення потреб працівників у самореалізації, визнанні та розвитку, є інвестицією в майбутнє організації. Роль лідера в організації полягає не лише в управлінні процесами, а й у створенні такої атмосфери, яка б мотивувала працівників до досягнення спільних цілей. Забезпечення високого рівня мотивації досягнень є не лише соціальним обов'язком керівництва, але й інвестицією в майбутнє організації, оскільки дозволяє досягати високих результатів та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

Аналіз отриманих результатів емпіричного дозволяє скласти та аргументувати перелік пріоритетних факторів в роботі, які впливають на задоволеність працівників в організаціях в умовах війни, та сформулювати перелік практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Основним фактором виявився розмір заробітної плати, який в умовах війни стає не просто фінансовим інструментом, а критично важливим фактором, що забезпечує базову безпеку, стабільність і навіть психологічну підтримку. Забезпечення гідної оплати праці допомагає компаніям зберегти продуктивність, зменшити тривожність серед працівників. Належна заробітна плата мотивує працівників продовжувати виконувати свої обов'язки, навіть у складних умовах. Чим вищий рівень заробітної плати, тим більше базових потреб може бути задоволено (придбання якісних продуктів харчування,

медикаментів, одягу та оплати житла). Можливим рішенням для підтримки працівників є запровадження нової фінансової системи мотивації. Замість традиційних фактичних зарплат можна впровадити планові виплати, що дозволить уникнути додаткового стресу, пов'язаного з фінансовою нестабільністю. Окрім цього, доцільно розглянути запровадження премій для окремих категорій працівників, наприклад, премії можуть надаватися за добровільну роботу під час тривоги тим, хто забезпечує безперервний виробничий процес у безпечних регіонах, віддалених від зон бойових дій. Додатково можна заохочувати співробітників, які беруть на себе обов'язки відсутніх колег через наслідки повномасштабних військових дій. Також варто стимулювати волонтерську діяльність, запровадивши премії для тих, хто бере участь у благодійних та гуманітарних ініціативах компанії. Рекомендується включити страховий поліс у трудовий контракт, оскільки під час роботи працівники можуть хворіти або травмуватися, і такий засіб захисту стане додатковою мотивацією та підтримкою для персоналу.

Атмосфера в колективі, корпоративна культура та цінності набувають в умовах війни особливого значення, адже вони здатні стати джерелом підтримки, стабільності та мотивації для співробітників. Чітко визначені цінності, такі як взаємоповага, турбота, довіра та солідарність, допомагають створити відчуття єдності та спільної мети, зменшити напругу та стрес. Такі підходи не лише зберігають працездатність колективу, але й сприяють залученості співробітників до реалізації цілей організації, незалежно від зовнішніх труднощів. У колективах з розвиненою корпоративною культурою співробітники більш відкриті до співпраці, підтримують одне одного та працюють на результат.

Умови праці, які охоплюють не лише забезпечення фізичного комфорту, але й організацію робочого графіка, режиму роботи, надання необхідного обладнання відіграють важливу роль у формуванні задоволеності працівників. Для співробітників, які працюють в умовах кризи, особливо важливими стають адаптивні та гнучкі умови, які враховують їхню безпеку, можливість

поєднувати роботу з особистими обставинами. Одним із ключових аспектів є можливість працювати дистанційно. Для тих, хто евакуювався в інші регіони чи країни або змушений перебувати вдома через небезпеку, віддалений формат роботи дозволяє продовжувати виконувати свої обов'язки. Забезпечення співробітників відповідним обладнанням, таким як ноутбуки, гарнітури, доступ до корпоративних ресурсів через хмарні платформи, а також компенсація витрат на інтернет є базовими умовами для ефективної роботи дистанційно. Наявність зон для відпочинку, можливостей для швидкого приготування їжі, медичних аптечок та інших базових ресурсів допомагає працівникам почуватися більш захищеними в умовах війни.

Відносини з керівництвом, як і атмосфера в колективі, в умовах війни набувають особливого значення, оскільки вони є важливими чинниками емоційної підтримки та мотивації співробітників. Підтримка з боку керівництва відіграє критичну роль у зниженні тривожності працівників. Коли керівник виявляє готовність вислухати, розуміє індивідуальні потреби співробітників і допомагає у складних ситуаціях, тоді працівники почувуються не просто частиною організації, а цінними членами команди, які отримують повагу й увагу до своїх потреб. Вдало підібраний стиль керівництва, заснований на відкритій комунікації, емпатії та справедливості, здатний зміцнити довіру між керівниками й командою, створюючи атмосферу захищеності та єдності;

В умовах війни виконувана робота, яка відповідає професійним навичкам працівника та приносить йому задоволення, стає ключовим чинником підвищення внутрішньої мотивації. Мотивація зростає, коли людина відчуває компетентність, автономію та причетність. Якщо працівник виконує завдання, які відповідають його здібностям і інтересам, це задовольняє його базову потребу в компетентності, підсилюючи впевненість у власних можливостях і відчуття контролю над ситуацією. У кризовий період, зокрема під час війни, задоволення від роботи допомагає компенсувати негативний вплив зовнішніх стресорів, таких як невизначеність чи фізична

небезпека. Робота, яка приносить задоволення, стає своєрідним емоційним ресурсом, що дозволяє працівникам відновлювати сили та знижувати рівень тривожності. Крім того, зайнятість у професійній діяльності, яка приносить смислове задоволення, сприяє відчуттю цінності своєї праці, що у свою чергу зміцнює емоційний зв'язок із колективом і організацією.

Одним з найменш значущих факторів задоволеністю роботою в умовах війни в працівників виявилася безпека на робочому місці (віддаленість від зони бойових дій, наявність укриття). Це можна пояснити тим, що на третьому році війни працюючі українці звикли та пристосувалися до життя в умовах повномасштабного вторгнення. Тому, для збільшення мотивації, лояльності до компанії та продуктивності працівників роботодавцю варто мінімізувати відчуття постійної тривоги у персоналу, що може включати облаштування безпечних робочих місць, наявність укриттів, чіткі евакуаційні плани, проведення психологічних тренінгів, створення умов для комфортної роботи.

Згідно результатів авторської анкети, кар'єрне зростання не є пріоритетним для українців, оскільки війна в Україні суттєво змінила систему цінностей працюючих українців. Якщо до початку повномасштабного вторгнення кар'єрний ріст часто розглядалось як один з ключових індикаторів успіху та самореалізації, то сьогодні він відійшов на другий план. Це може бути пов'язано з тим, що війна створює умови хронічного стресу, який призводить до переорієнтації потреб; руйнує звичний уклад життя, створюючи невизначеність щодо майбутнього, коли планування довгострокової кар'єри не є непершочерговим. Економічні наслідки війни призводять до зменшення кількості робочих місць та зниження рівня життя, що змушує людей більше зосереджуватися на збереженні існуючої роботи, ніж на пошуку нових можливостей для кар'єрного зростання. Також, кар'єрний ріст відходить на другий план, оскільки люди зосереджуються на задоволенні базових потреб та адаптації до нових, часто травматичних умов життя.

Результати авторської анкети виявили, що працівники в Україні потребують додаткової нематеріальної мотивації, такої як похвала зі сторони

керівництва, додаткова бонуси чи подарунки за якісно виконувану роботу в умовах кризи та нестабільної ситуації в країні. Відчуття підтримки та визнання з боку керівництва підвищує моральний дух, і як наслідок рівень мотивації працівників. Тому стиль керівництва в організації в даному контексті відіграє ключову роль.

Так як більшість опитуваних працівників відчують на роботі втому, стрес, тривогу, пригнічений стан, професійне навантаження негативно впливає на особисте життя, з'явилися додаткові обов'язки у зв'язку з військовим станом в Україні, працедавцям варто звернути увагу на впровадження гнучких форм організації праці та соціальних ініціатив.

Запровадження в організації гнучких графіків роботи та соціальних програм (наприклад, медичне страхування, психологічний супровід) дозволять працівникам утримувати оптимальний баланс між роботою та особистим життям, що в свою чергу буде сприяти задоволеністю виконуваною роботою, зниження ризиків професійного вигорання та зростання їхньої мотивації та продуктивності.

Для створення сприятливого мотиваційного клімату в організації в час війни варто звернути увагу на такі методи як постійний мотиваційним моніторинг працівників, впровадження організаційної культури, застосування мотиваційних програм, дотримання адаптивного стилю керівництва.

Впровадження в організації системи мотиваційного моніторингу має враховувати вплив війни на емоційний стан і соціальні потреби працівників. Ключовим завданням є визначення значення мотивації для досягнення спільних цілей та вивчення факторів, що впливають на її формування. Важливо адаптувати мотиваційні підходи до сучасних реалій, звертаючи увагу на зміни в потребах і цінностях співробітників.

Розробка та функціонування системи моніторингу мотивації в організації передбачає виконання наступних етапів:

1. Оцінка важливості мотивації працівників, що включає проведення аналізу задля визначення ключової ролі мотивації в досягненні організаційних цілей та підвищенні ефективності роботи співробітників.

2. Розробка типології мотиваційної спрямованості персоналу, тобто створення класифікації мотивів та потреб працівників, що враховує індивідуальні особливості, цінності та пріоритети, які впливають на їхню поведінку та трудову активність.

3. Аналіз факторів, які формують мотивацію, а саме: вивчення впливу внутрішніх і зовнішніх умов на мотиваційний стан працівників, зокрема таких аспектів, як робоче середовище, система винагород і можливості професійного розвитку.

4. Визначення рівня задоволеності роботою та методів стимулювання, а саме проведення досліджень, спрямованих на оцінку задоволеності працівників результатами їхньої діяльності та визначення оптимальних підходів до стимулювання, які враховують їхні потреби та очікування.

Процес моніторингу мотивації працівників в умовах війни охоплює регулярні опитування, збір, аналіз та підготовку інформації для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення мотивації на різних рівнях управління. Цей підхід дозволяє не лише оцінювати поточний стан мотивації, а й виявляти ключові фактори, що впливають на бажання співробітників працювати на досягнення особистих і організаційних цілей у складних умовах. Моніторинг базується на соціально-економічних аспектах мотивації, з урахуванням переваг сучасних професійних знань і методів соціологічних досліджень, що набуває особливого значення в умовах воєнного часу, коли стабільність і підтримка співробітників стають пріоритетом.

У рамках моніторингу доцільно створити окремий підрозділ або залучити спеціалістів, які вивчатимуть постійно змінювані потреби, інтереси та ціннісні орієнтації працівників. Це включає аналіз мотивів їхньої діяльності, оцінку мотиваційного потенціалу, рівня його реалізації та прогнозування можливих змін у структурі мотивів, а також їх впливу на результати праці.

Основною метою є виявлення найбільш дієвих механізмів впливу на мотивацію, які дозволяють підтримувати моральний дух і сприяти досягненню стратегічних завдань навіть у складних зовнішніх умовах.

Важливою складовою мотиваційного моніторингу є регулярні опитування працівників, які дозволяють визначити недоліки в існуючих мотиваційних підходах. Для цього можна застосовувати два основні підходи: анкетування, яке спрямоване на визначення причин зниження задоволеності роботою, та професійні дослідження з використанням психодіагностичних методик, які виявляють ключові демотиватори, що найбільше впливають на готовність працівників активно долучатися до виконання завдань. Отримані результати мають використовуватися для розробки ефективних заходів, які не тільки усувають проблеми, а й сприяють формуванню нових стимулів для досягнення працівниками та організацією в цілому спільних цілей.

Ключовою умовою ефективності моніторингу є інформування персоналу про результати досліджень та вжиття відповідних заходів керівництвом. Війна вимагає чутливого підходу до впровадження змін, адже формальність, затримка з розкриттям результатів або ігнорування виявлених проблем здатні підірвати довіру працівників до керівництва. Рекомендується використовувати поєднання методів збору даних: попередні інтерв'ю, створення анкети для масового опитування та завершальні інтерв'ю для отримання більш глибокого розуміння. Такий підхід сприяє комплексному аналізу і дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії до потреб працівників, підтримуючи їхній психологічний стан і стимулюючи прагнення досягати результатів навіть у критичних умовах.

Організаційна культура на підприємстві є фундаментом успішного функціонування та формування сприятливого мотиваційного клімату, особливо в умовах війни, яка формує спільні цінності, норми та взаємозв'язки між працівниками, що впливає на їхнє ставлення до роботи, продуктивність і залученість. Війна додає нових викликів для організаційної структури та культури, адже працівники часто стикаються зі стресом, невизначеністю та

необхідністю адаптуватися до швидких змін. У таких умовах мотивація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливим засобом підтримки психологічної стійкості персоналу. Коли працівники відчують зв'язок із колегами та спільні цінності в рамках організації, вони більш задоволені своєю роботою та готові докладати більше зусиль для досягнення спільних цілей.

Негативно на мотивацію в контексті організаційної культури можуть впливати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх факторів можна виділити невідповідність між цінностями організаційної культури та кадровою політикою, відсутність підтримки з боку керівництва або недостатність інструментів для професійного розвитку. В умовах війни ці проблеми можуть посилюватися через додаткове навантаження, зміну пріоритетів або обмеження ресурсів. Зовнішні фактори, до прикладу, економічна нестабільність, також значно впливають на рівень мотивації, створюючи невпевненість у майбутньому та страх за своє фінансове становище.

Організаційна структура повинна підтримувати взаємозв'язок між різними рівнями управління, забезпечуючи відкритість комунікацій, доступність керівників і зрозумілість мотиваційних програм. Крім того, мотивація працівників залежить від особистісних характеристик, таких як вік, стать і рівень освіти, особливо серед керівництва. Наприклад, молоді працівники можуть більше цінувати можливості для професійного зростання та навчання, тоді як старші фахівці очікують стабільності та визнання своїх досягнень. В умовах війни ці фактори потребують особливої уваги, оскільки керівництво має враховувати індивідуальні потреби та обставини кожного працівника, щоб створювати ефективну та згуртовану команду.

В умовах війни організаційна культура, спрямована на збільшення рівня мотивації досягнень, набуває нових напрямків та характеристик:

- 1) цінності та норми поведінки (у часи викликів особливу роль відіграють орієнтири, що визначають, які дії вважаються правильними чи

неприйнятними. Наприклад, культ взаємодопомоги, відповідальності та підтримки одне одного стає критично важливим для колективу);

2) віра у спільну мету та успіх (мотивація працівників у кризових умовах посилюється вірою у важливість своєї роботи для загальної справи, а також у здатність організації витримати виклики. Ставлення до керівництва, клієнтів та партнерів ґрунтується на взаємній довірі й переконанні в досягненні перемоги);

3) усвідомлення свого внеску (розуміння працівниками свого місця в організації та значущості їхньої роботи мотивує їх діяти більш усвідомлено, навіть за складних обставин);

4) підхід до роботи та трудова етика (в умовах війни працівники частіше демонструють відповідальність, ініціативність і самодисципліну, що може підсилюватися організацією спільних соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку держави чи локальної громади);

5) поведінка керівництва (дії лідерів колективу мають особливий вплив у кризовий період, оскільки приклад, цінності й стиль поведінки слугують моделлю для працівників, задаючи тон загальному настрою в колективі).

Підсилюючими мотиваційними факторами в організаційній культурі підприємства можуть бути:

- чітко визначені критерії винагород та покарань, які мають підкреслювати важливість командної роботи, ініціативності та стійкості в складних умовах;

- зрозумілі критерії відбору, просування та умови звільнення працівників, які впливають на формування цінностей та рівень мотивації;

- навіть у кризових умовах організації варто підтримувати свої корпоративні ритуали – це може бути хвилина мовчання на знак солідарності або спільні волонтерські ініціативи;

- забезпечення працівникам безпечне, комфортне та функціональне робоче середовище.

Оптимізація роботи команди в складних умовах війни вимагає від керівників особливого підходу, а саме:

- забезпечення психологічної підтримки працівників в організації, які можуть відчувати стрес;
- створення атмосфери довіри та відкритої комунікації, що допомагає працівникам відчувати себе в безпеці та сприяє ефективній командній роботі;
- керівники повинні стати прикладом для наслідування, демонструючи стійкість, відданість спільним цінностям та підтримуючи позитивний дух команди;
- адаптація цінностей організації до нових умов, зокрема акцентування на єдності, відповідальності та взаємодопомозі, допоможе зміцнити колектив і сприяти досягненню спільних цілей;
- залучення працівників до волонтерських ініціатив не лише зміцнює командний дух, а й посилює відчуття значущості їхньої роботи;
- спрощення організаційних процедур та фокусування на ключових завданнях дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити ефективність роботи.

Організаційна структура, яка інтегрує принципи підтримки мотивації та враховує специфіку умов війни, стає ключовим елементом стійкості та успіху компанії. Отже, вона повинна включати зрозумілу і послідовну кадрову політику, механізми психологічної та фінансової підтримки працівників у складних обставинах та культивувати атмосферу взаємоповаги і взаємодопомоги.

Ключовим аспектом успішної мотиваційної програми є її спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Важливо, щоб кожен працівник розумів, як його особистий внесок сприяє загальному успіху компанії. Тільки за умови гармонійного поєднання індивідуальних потреб співробітників з цілями організації можна досягти максимальної ефективності, задоволеності персоналу та забезпечення високого рівня мотивації досягнень працівників.

Створення ефективної системи мотивації вимагає глибокого розуміння потреб та очікувань працівників, а також аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Сучасні мотиваційні програми повинні враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні фактори, такі як можливості для професійного розвитку, сприятливий психологічний клімат та соціальну відповідальність компанії.

Загалом, ефективність мотиваційної програми безпосередньо залежить від всебічного врахування всіх факторів, що впливають на мотивацію досягнень працівників в умовах війни. Для побудови такої системи необхідно орієнтуватися на наступні принципи:

1) відповідність корпоративній культурі (формування сприятливого мікроклімату, заснованого на відкритому діалозі, взаємній довірі та спільній роботі над досягненням поставлених цілей);

2) рівність (надання кожному працівнику, незалежно від обставин, рівних шансів на професійне зростання та розвиток, виходячи з його конкретних досягнень і внеску в спільну справу);

3) фінансова доцільність (система стимулювання має відповідати поточним потребам підприємства та його етапу розвитку, а також базуватися на наявності достатнього бюджету для реалізації);

4) справедливість (рівень заробітної плати повинен відповідати результатам праці працівника, кваліфікації та враховувати особистий внесок у спільний успіх колективу);

5) заохочення ініціативи (працівники мають бути мотивовані до генерації нових ідей та участі в прийнятті важливих управлінських рішень);

6) збалансованість (система мотивації має логічно й пропорційно регулювати рівень винагороди для працівників різних посад);

7) гнучкість (можливість вносити зміни в індивідуальні схеми стимулювання, не порушуючи загальну структуру системи);

8) системність (мотиваційна система повинна охоплювати всі рівні організації, відповідати посадам та ґрунтуватися на єдиних принципах);

9) відповідність очікуванням (під час розробки мотиваційної системи важливо враховувати думки працівників різних рівнів, аналізувати структуру персоналу та визначати їхні очікування).

10) цільова спрямованість (мотиваційна система має підтримувати реалізацію стратегічних цілей компанії);

Проаналізувавши стилі управління можна зробити висновки, що в умовах війни традиційні стилі часто стають неефективними, тому адаптивний (гнучкий) підхід, орієнтований на реальність, виявляється ключовим для підтримки мотивації досягнень працівників.

Адаптивний (гнучкий) стиль управління передбачає швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, індивідуальний підхід до працівників та підтримку колективної стійкості. Він базується на наступних принципах:

1. Гнучкість у прийнятті рішень (Лідери мають здатність адаптувати управлінські стратегії залежно від змін обставин і потреб команди, швидко реагувати на зовнішні виклики).

2. Персоналізований підхід. (Знання потреб і особливостей кожного працівника дозволяє керівникам знаходити індивідуальні підходи до мотивації. Гнучкі керівники швидко реагують на потреби працівників, надаючи чіткі інструкції та підтримку).

3. Фокус на довірі та комунікації. (Забезпечення відкритого обміну інформацією, створюючи атмосферу довіри, прозорості й підтримки. Спільне вирішення проблем і залучення команди до управлінського процесу сприяє підвищенню мотивації через відчуття причетності).

Для успішного функціонування системи мотивації важливо розробляти індивідуальні схеми стимулювання для кожного працівника, враховуючи його особисті якості, ресурси підприємства та стиль управління.

Проаналізувавши вищевикладену інформацію, можна запропонувати практичні рекомендації керівникам щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в організаціях в умовах війни в Україні:

1. Визнання потреб працівників в умовах кризи, емоційна підтримка з боку керівництва, яка може включати організацію психологічної допомоги на підприємстві, яка включає створення разом з психологами програм підтримки для співробітників, включаючи індивідуальні консультації та групові сесії для зняття стресу та напруги.

2. Підтримка та активна демонстрація уваги керівників до стану кожного співробітника, вияв емпатії, співчуття та готовність допомогти. Регулярні особисті чи групові зустрічі з обговоренням проблем допоможуть створити атмосферу турботи та довіри.

3. Забезпечення базової безпеки, яка передбачає наявність укриттів, проведення інструктажів щодо безпеки в умовах повітряних тривог, інформування працівників щодо евакуаційних планів, швидке реагування у кризових ситуаціях.

4. Дотримання термінів виплати зарплат і створення фонду допомоги для працівників, які втратили житло чи мають інші надзвичайні потреби, запровадження системи авансів для покриття нагальних витрат.

5. Гнучкі форми організації праці, які включають дистанційну роботу або гнучкий графік роботи. Для працівників, які працюють дистанційно, це – технічна підтримка (ноутбуки, доступ до корпоративних ресурсів онлайн, компенсацію витрат на інтернет), регулярні онлайн-зустрічі для підтримки зв'язку між колегами. Гнучкий графік роботи передбачає можливість працювати за змінним графіком, враховуючи їхні особисті обставини, такі як догляд за дітьми чи евакуація, а також дозвіл на тимчасову часткову зайнятість для тих, хто з різних причин не може працювати повний день.

6. Чітка та прозора комунікація передбачає інформування працівників про ситуацію в організації, зокрема фінансовий стан, перспективи та зміни у процесах. Для цього потрібно використовувати зручні канали зв'язку (групові чати, корпоративні розсилки, відеоконференції) для обговорення ключових питань.

7. Визнання зусиль працівників є одним з вагомих методів мотивації працівників, тому варто хвалити співробітників за їхню роботу навіть за невеликі досягнення, що особливо цінним стає в умовах війни. Дієвими також є запровадження символічних нагород, наприклад, віртуальних подяк, сертифікатів або згадок у корпоративних новинах.

8. Підтримка професійного розвитку допоможе працівникам підвищувати свій професіоналізм, що може включати доступ до онлайн-курсів, вебінарів або внутрішніх тренінгів. Організація навчальних програм дозволять працівникам опановувати нові навички, освоювати суміжні професії та займатися саморозвитком.

9. Командна взаємодія включає онлайн-активності для підвищення командного духу, наприклад, віртуальні тимбілдинги або майстер-класи. Особливо ресурсним є залучення працівників до волонтерських ініціатив організації (допомога ЗСУ, підтримка переселенців), що дає відчуття спільної мети.

10. Матеріальна підтримка у кризових умовах передбачає надання одноразових виплат для співробітників, які постраждали від війни, або компенсації на оренду житла у безпечних регіонах, запровадження бонусів за виконання ключових показників в екстремальних умовах.

11. Запровадження програми лояльності, тобто нагородження співробітників, які залишаються вірними компанії, додатковими відпустками, преміями чи іншими заохоченнями, а також врахування потреб працівників, які працюють в зоні підвищеного ризику, забезпечуючи їм підвищені виплати чи додаткові пільги.

Війна в Україні суттєво вплинула на функціонування організацій, змусивши керівників переглянути підходи до мотивації працівників. Особливості цих умов – постійний стрес, невизначеність, ризик для життя та економічна нестабільність, які вимагають нових стратегій мотивації, спрямованих на забезпечення як психологічної, так і матеріальної підтримки персоналу. Отже, у таких обставинах мотиваційний моніторинг та мотиваційні

програми набувають особливого значення як інструменти підтримки ефективності персоналу та забезпечення організаційної стабільності. Мотиваційний моніторинг дозволяє виявити перші ознаки вигорання, зниження зацікавленості та інших проблем, пов'язаних зі зниженням мотивації. Регулярно оцінюючи психологічний стан своїх співробітників, керівництво може вчасно вжити необхідних заходів для підтримки високого рівня мотивації досягнень. Ці дані мотиваційного моніторингу можуть слугувати основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування внутрішніх політик і впровадження адресних заходів підтримки.

В умовах війни організаційна культура набуває особливого значення. Вона стає не лише інструментом об'єднання команди, а й джерелом стійкості, адаптивності й моральної підтримки для працівників. Організаційна культура визначається як набір цінностей, переконань, норм і ритуалів, які формують поведінку колективу. Її правильне формування та впровадження є важливим фактором, що сприяє збереженню продуктивності й мотивації в умовах кризи.

Мотиваційні програми в умовах війни покликані не лише підтримати продуктивність, але й знизити рівень тривоги та стресу, що суттєво впливають на когнітивну й емоційну стабільність людини. Такі програми мають зосереджуватися на створенні відчуття важливості праці, забезпеченні емоційної підтримки та зміцненні командного духу. Наприклад, організація може надавати працівникам можливості для професійного розвитку, створювати безпечний простір для висловлення емоцій чи впроваджувати заходи, спрямовані на покращення фізичного здоров'я. Психологічний вплив мотиваційних програм проявляється через покращення самоконтролю, зміцнення почуття особистої ефективності та задоволення базових потреб у безпеці, підтримці та визнанні.

Підвищення рівня мотивації досягнень допомагає працівникам зберігати активність навіть у несприятливих умовах, сприяє адаптації до змін і формуванню позитивної перспективи на майбутнє, що підтверджує

необхідність інтеграції психологічних підходів у процес управління персоналом, особливо у кризові періоди.

3.2. Розробка психологічного тренінгу підвищення мотивації досягнень працівників

Результати досліджень в ході кваліфікаційної роботи дозволяють стверджувати, що формування ефективного та вмотивованого трудового колективу в умовах війни значною мірою залежить від використання психологічних ресурсів працівників. Війна створює нові виклики для організацій, зокрема підвищений рівень стресу, тривожності та невизначеності, а інколи фізичної небезпеки, що потребує більш глибокого підходу до розкриття потенціалу персоналу. У таких умовах психологічні ресурси працівників стають ключовими для забезпечення стабільності, згуртованості та здатності до адаптації, а збереження вмотивованості колективу потребує додаткових дій зі сторони керівництва. Одним з ключових напрямків підвищення рівня мотивації досягнень є проведення мотиваційних тренінгів.

Можна виділити основні напрямки формування психологічних ресурсів в проведенні мотиваційних тренінгів працівників, які сприяють збільшенню їхньої мотивації досягнень в умовах війни:

1. Розвиток впевненості у собі, самоцінності та самоефективності є критичним для збереження психологічної стійкості. Уміння докладати зусиль для вирішення складних завдань не лише знижує тривожність і стрес, але й сприяє підвищенню почуття контролю над власним життям у складних умовах.

2. Розвиток емпатії та орієнтованість на взаємодопомогу формують почуття спільності, необхідності й залученості. Наприклад, участь у волонтерських проєктах, підтримка мобілізованих колег чи їхніх сімей зміцнює соціальні зв'язки й створює атмосферу взаємопідтримки.

3. Формування відповідальності, як здатності прогнозувати наслідки своїх дій і звітувати за них, набуває нового значення у контексті війни, адже допомагає працівникам приймати обґрунтовані рішення та діяти злагоджено в умовах кризи.

4. Також важливим є розвиток та бажання самонавчання, що дозволяє працівникам постійно розширювати свої знання та навички для досягнення як особистих, так і професійних цілей. Це сприяє підвищенню комунікабельності та впевненості у своїх силах, що є невід'ємною складовою формування високого рівня мотивації досягнень особистості.

5. Виявлення індивідуальних психологічних ресурсів працівників дозволяє оцінювати їхні реалістичні можливості й межі. Такий підхід допомагає організаціям формувати індивідуальні стратегії підтримки, які враховують унікальні особливості кожного співробітника, тим самим підвищуючи їхню стійкість до стресу та готовність працювати навіть у надзвичайних умовах.

Загалом, розвиток психологічних ресурсів у працівників стає не лише основою для збереження ефективності роботи організації в умовах воєнного стану, але й інструментом, що сприяє зниженню рівня емоційного виснаження, зміцненню командного духу, підвищенню соціальної згуртованості та підтримання високого рівня мотивації в колективі.

При роботі над створенням тренінгу, спрямованого на мотивацію досягнення, доцільно орієнтуватися на мотивацію досягнення успіху особистості, оскільки на противагу мотивації уникнення невдач, даний вид мотивації орієнтований на те, що працівник формує мету досягнень та самостійно прагне її досягти. У досягненні поставлених цілей працівник орієнтується на результатах діяльності, обираючи завдання середнього та високого рівня складності.

Орієнтуючись на праці Д. МакКлеланда, присвячені дослідженню мотивації [83, 84, 84], можна сформулювати наступні умови формування мотивації досягнень при роботі над мотиваційним тренінгом:

1. Переважання в людини мотивації до успіху над бажанням уникати невдачі.

2. Вміння формувати цілі в усіх сферах життя.

3. Схильність до самоаналізу.

4. Соціальна підтримка.

Метою тренінгу є створення умов для розвитку мотивації досягнень у працівників, незважаючи на виклики війни, через інтеграцію теоретичних знань, практичних вправ і психологічної підтримки. Тренінг не лише забезпечує тимчасове підвищення рівня мотивації, але й формує довгострокові навички її підтримки.

Завдання мотиваційного тренінгу:

1. Навчання учасників навиків та бажання самостійного формування цілей в своїй діяльності.

2. Розвиток в учасників усвідомлення важливості мотивації досягнень.

3. Надання практичних інструментів для постановки та досягнення цілей.

4. Формування стійкого прагнення до досягнення поставленої мети.

5. Вироблення впевненості в собі, своїх цілях, результатах діяльності та незалежність від думки інших.

7. Навчання учасників інтегрувати мотивацію досягнень в своє життя у відповідності зі своїми цінностями.

8. Формування емоційної стійкості до викликів сьогодення.

Вище перелічені завдання мотиваційного тренінгу перебувають у тісному взаємозв'язку і задля підвищення рівня мотивації досягнень не можуть розглядатися як самостійні складові.

У програмі тренінгу, спрямованого на підвищення рівня мотивації досягнень, варто використовувати наступні засоби, такі як типовий опис поведінки особистості з високорозвиненою мотивацією досягнень, орієнтованою на мотивацію до успіху; формування та аналіз проектних ситуацій з прикладами досягнення поставленої мети; аналіз прикладів з

власного життя учасників, коли ціль була досягнута тощо. Дані засоби можуть бути підкріплені планом тренінгу; переліком характеристик мотивації до успіху; роздрукованими картинками та проєктивними оповіданнями на тему досягнень; вправами для самостійного опрацювання.

Особлива увага приділяється інтеграції мотиву досягнення з особистими цінностями кожного учасника та його практичному застосуванню у повсякденному житті й роботі. Підвищення рівня стресостійкості працівників, навчання технік емоційної регуляції та збереження оптимізму також допомагають ефективно використовувати внутрішні ресурси.

В організації мотиваційного тренінгу в контексті війни варто дотримуватися наступних принципів:

1. Врахування реалій війни при підготовці змісту тренінгу.
2. Гнучкість, тобто можливість адаптації програми залежно від потреб учасників.

3. Забезпечення емоційного комфорту в процесі роботи.

Структурно тренінг можна поділити на три етапи:

1. Теоретичне ознайомлення зі змістом тренінгу.
2. Практичні завдання та експерименти.
3. Рефлексія та обговорення.

В умовах війни в Україні, формати тренінгів повинні враховувати як психологічний стан працівників, так і обмеження, пов'язані з безпекою, ресурсами та доступністю комунікацій. Враховуючи ці фактори, тренінги можуть проводитися у форматах онлайн, офлайн та змішаних сесій зі збереженим доступом до матеріалів на інтернет-ресурсах.

В наш час онлайн-тренінги набувають особливу актуальність, оскільки часто організації практикують гнучкий графік або дистанційний формат роботи. Інтерактивність підтримується за допомогою платформ для відеоконференцій, вбудованих опитувань, віртуальних чатів для зворотного зв'язку. Офлайн-тренінги зберігають свою значущість, коли є можливість організувати безпечний простір для зустрічей. Такий формат особливо

важливий для практичних занять, командної роботи й формування емоційного зв'язку між учасниками. Важливо враховувати необхідність забезпечення безпеки та психологічного комфорту учасників, включаючи доступ до укриттів.

Змішані формати об'єднують переваги онлайн- та офлайн-тренінгів, дозволяючи частині учасників працювати дистанційно, а іншій частині – безпосередньо брати участь у групових активностях. Це підвищує доступність для всіх категорій працівників, незалежно від їхнього місцезнаходження чи обмежень.

У процесі дослідження було створено і запропоновано тренінг із розвитку мотивації досягнень в організації, який спрямований на формування у працівників стійкого прагнення до успіху, підвищення їхньої продуктивності, покращення командної взаємодії та загальної психологічної атмосфери в колективі.

Розробка тренінгу ґрунтувалася на сучасних теоріях мотивації, психології досягнень, а також на результатах емпіричного дослідження магістерської роботи. У тренінгу враховані особливості організаційного контексту, реалії воєнного стану, а також потреби працівників у емоційній підтримці, професійному розвитку і адаптації до змін.

Тренінг включає три етапи, кожен із яких розподілений на кілька тематичних блоків, що поступово розкривають структуру мотивації досягнень. Запропонована тривалість тренінгу – 3 дні, які включають по 2 блоки по півтори-дві години з перервою між блоками.

З огляду на традиційні підходи до поетапного формування мотиву досягнення, тренінг було структуровано у шість основних блоків, адаптованих до викликів війни в Україні:

I блок. Фокусування уваги учасників на змісті тренінгу. Враховуючи кризові умови, цей етап включає створення атмосфери безпеки й довіри, що особливо важливо для зниження емоційної напруги та готовності до навчання.

II блок. Отримання учасниками практичного досвіду мислення, поведінки та емоційного реагування, що відповідає мотиву досягнення. Цей етап реалізується через вправи та ігри, які дозволяють імітувати реальні життєві й професійні ситуації, зокрема які можуть бути пов'язані зі стресом чи невизначеністю.

III блок. Засвоєння спеціальних термінів, які пояснюють компоненти мотиву досягнення. Знання термінології та її осмислення сприяють кращому розумінню учасниками процесів, пов'язаних із досягненням цілей.

IV блок. Співвіднесення мотиву досягнення із власним ідеалом і духовними цінностями. Учасники аналізують, як їхні життєві цінності та ідеали допомагають залишатися стійкими, навіть за умов війни, і приймають мотив досягнення як інтегральну частину особистісного розвитку.

V блок. Практичне застосування знань у реальних або змодельованих ситуаціях. Учасники, за підтримки тренера, використовують отримані знання у вправах, що наближені до реального життя, враховуючи актуальні виклики й обставини повномасштабної війни в Україні.

VI блок. Формування самостійної поведінки відповідно до засвоєного мотиву. Учасники виконують завдання з мінімальним втручанням тренера, розвиваючи здатність самостійно приймати рішення та діяти впевнено, що є важливим для роботи в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності.

Тривалість кожного блоку становить у середньому півтори години, проте ведучий має гнучко адаптувати часові рамки залежно від потреб і стану учасників, а також на вимушені можливі перерви на тривоги. Такий підхід забезпечує комфортність, ефективність і враховує різнорівневі психологічні потреби персоналу в умовах війни.

Програма тренінгу.

Перший день.

1. Знайомство та вступна промова.

На початку тренінгу створюється атмосфера довіри, щоб учасники відчували себе комфортно. Ведучий знайомиться з групою, озвучує правила

групи та взаємодії між учасниками, окреслює мету та завдання тренінгу, підкреслюючи важливість розвитку мотивації досягнень як інструменту адаптації та самореалізації.

I блок – привернення уваги учасників до змісту тренінгу.

1. Проведення аналізу тестування за методиками Т. Елерса, які учасники пройшли заздалегідь в онлайн опитуванні. Ведучий надає зворотній зв'язок по результатам опитування.

2. Коротка теоретична частина. Учасникам розповідають про дві категорії людей, а саме – тих, хто демонструє високий рівень мотивації досягнень, та тих, хто намагається уникати невдач. Особливий акцент робиться на тому, як мотивація впливає на здатність залишатися продуктивним навіть у кризових ситуаціях.

3. Вправа «Мета і рішення». Ведучий викликає добровольця і дає йому текст із конкретним завданням (наприклад, підрахувати певні елементи тексту, порахувати слова на певну літеру або ж знайти логічні зв'язки). Перед виконанням учаснику пропонується вирішити, чи буде він самостійно ставити собі мету, чи її сформулює ведучий. Після цього обговорюється, як спосіб постановки мети впливає на мотивацію та відчуття відповідальності.

4. Вправа «Самостійна мета». Учаснику пропонують визначити мету (обов'язково самостійно) та виконати завдання (наприклад, скласти певний перелік або розв'язати задачу). У разі успіху його заохочують, наприклад, оплесками, підкреслюючи важливість підтримки в команді.

5. Вправа «Вибір завдання». Добровольцю надається вибір між двома завданнями: читання складного тексту технічного характеру протягом 1 хвилини або творчий підхід – створення фрази із запропонованих ведучим 10-15 слів і її виконання у креативній формі, наприклад наспівати, 2 рази. Це демонструє важливість свободи вибору у формуванні мотивації.

6. Вправа «Рівні складності». Учасникам пропонуються 6 завдань різної складності, складність яких зростає, тобто перше – найлегше (наприклад, арифметична дія), шосте – найважче (складне логічне завдання). Учасники

самостійно обирають рівень завдання, що відповідає їхній оцінці власних сил. Задачі нижчого рівня є простими й виконуються швидко, середнього рівня вимагають більше зусиль і концентрації, а найвищого рівня складності майже нерозв'язні.

Обговорення після виконання кожного із завдань дозволяє учасникам зрозуміти, як вибір цілей впливає на мотивацію та усвідомити, що досягнення успіху навіть у складних умовах є можливим завдяки обґрунтованим і реалістичним цілям.

7. Загальне обговорення результатів. Наприкінці першого дня учасники обговорюють результати експериментів та надають зворотній зв'язок, що дозволяє пов'язати їх із теоретичними категоріями мотивації досягнення. Особливий акцент робиться на тому, як ці аспекти можна застосувати в умовах роботи та життя в період війни.

Такий інтерактивний формат першого блоку дозволяє не лише активізувати увагу учасників та познайомитися, а й підвищити їхню зацікавленість у самопізнанні та особистісному зростанні.

II блок тренінгу спрямований на формування досвіду мислення, поведінки та емоційного реагування, які сприяють розвитку мотивації досягнень в умовах війни.

1. Проективні оповідання з темою досягнення. Учасники отримують список ключових категорій мотивації досягнень, таких як: прагнення досягнення успіху, цілеспрямована діяльність, орієнтована на досягнення мети, очікування позитивного результату, схвалення як результат успіху, а також позитивні емоції, пов'язані із завершенням завдань. Для стимуляції творчості роздаються ілюстрації, що відображають складні життєві ситуації (наприклад, героїзм, допомогу, подолання труднощів). Учасникам дається час для написання короткої історії (5 хвилин), яку вони презентують перед групою. Ведучий аналізує кожну історію, підкреслюючи зв'язок із категоріями мотивації досягнень, з акцентом на життєстійкість та адаптацію в умовах війни.

2. Відповідальність за успіх справи. Одного з учасників просять вийти із приміщення. Тим часом групі дається колективне завдання середньої складності, яке вимагає командної роботи та прийняття узгоджених рішень. Після трьох хвилин роботи група представляє свій результат. Потім повертається учасник, який працює індивідуально над тим самим завданням. Після завершення учасники обговорюють свої відчуття та досвід, пов'язаний із відповідальністю за успіх як у колективній, так і в індивідуальній роботі, роблячи висновки щодо впливу цих факторів на їхню мотивацію.

3. Аналіз прикладів із життя. Учасники пригадують ситуації з власного досвіду або історії відомих людей, що демонструють високий рівень мотивації досягнень. Разом із ведучим вони аналізують ці приклади за допомогою категорій, що застосовуються для діагностики мотивації. Це дозволяє учасникам ідентифікувати конкретні стратегії поведінки, які можуть бути корисними для досягнення успіху в умовах війни.

Другий день.

III блок присвячений вивченню термінів, пов'язаних із мотивом досягнень в умовах війни. Учасники знайомляться з термінологією, яка пояснює різні аспекти мотивації досягнень, з особливим акцентом на адаптацію цих понять до викликів війни.

1. Ведучий проводить лекцію, під час якої пояснюються ключові мотиваційні категорії, що характеризують спрямованість на мету. Ведучому пропонується обговорити такі поняття як потреби у досягненні мети; самоефективність в контексті самоцінності; позитивний та негативний емоційні стани в умовах війни; очікування успіху та уникнення невдач; стратегії подолання очікувань невдач; зовнішня підтримка та нематеріальна мотивація; внутрішні бар'єри, такі як сумніви чи страх, які потребують подолання. Також ведучий пропонує учасникам ознайомитися з техніками саморегуляції та стабілізації емоційного стану в умовах війни.

2. Після лекції учасники обговорюють почуті терміни, наводячи приклади з власного досвіду, які ілюструють кожне поняття. У фокусі має бути

розуміння того, як ці категорії можуть допомогти їм ефективніше досягати цілей у складних умовах війни, враховуючи як індивідуальну, так і колективну мотивацію.

IV блок – це інтеграція мотиву досягнень із духовними цінностями учасників. Блок спрямований на глибше осмислення учасниками мотивації досягнень в умовах війни, її взаємозв'язок із їхніми цінностями та практичне застосування набутих знань у тренінгових та реальних ситуаціях.

1. Ведучий відкриває блок короткою промовою, наголошуючи, що мотив досягнення не суперечить прагненню до особистого ідеалу чи відповідності основним духовним цінностям, а навпаки, може бути важливим інструментом у їхньому досягненні. Особливий акцент робиться на тому, як у кризових умовах, таких як війна, мотивація досягнень може слугувати джерелом стійкості та внутрішньої сили.

2. Учасники по черзі діляться своїми уявленнями про ідеал. Вони обговорюють, як мотивація досягнень може допомогти наблизитися до нього, враховуючи виклики війни, наприклад, через реалізацію професійного потенціалу, підтримку колективу чи громади.

3. Учасники аналізують свої п'ять ключових цінностей і міркують, як ці цінності співвідносяться з мотивом досягнення. Наприклад, вони можуть досліджувати, як прагнення успіху сприяє солідарності, відповідальності чи підтримці інших у складних обставинах. Обговорюється важливість волонтерської діяльності як ресурсу для підвищення мотивації досягнень в складних умовах війни.

Третій день.

V блок присвячений практичному застосуванню знань у тренінгових ситуаціях.

1. Кожному учаснику виділяється 10 хвилин для визначення мети, яку можна досягти «тут і зараз». Мета може бути пов'язана з професійними чи особистими викликами, характерними для умов війни, наприклад, знаходження рішення для конкретної проблеми в команді або створення

короткої мотиваційної промови. Учасник оголошує свою мету та описує як він планує її реалізувати.

2. Після виконання завдань група проводить колективний аналіз, оцінюючи результати за категоріями мотивації досягнень, такі як самостійна постановка мети, наполегливість у її досягненні, вибір оптимального рівня складності завдання та фокусування на результаті замість прагнення лише до зовнішнього схвалення.

VI блок – самостійне застосування набутих навичок.

На цьому етапі учасники мають повну свободу дій, а втручання ведучого мінімізується. Учасникам пропонується розігрувати реальні ситуації, пов'язані з актуальними проблемами, наприклад, управління командою в умовах дефіциту ресурсів, пошук компромісів чи вирішення конфліктів у стресових обставинах. Учасники самостійно вирішують, як брати участь у кожній ситуації, формуючи навички автономного прийняття рішень та ініціативності. Обговорення результатів на цьому етапі не проводиться, аби дозволити кожному учаснику повністю усвідомити власний досвід.

На заключному етапі тренінгу учасники діляться своїми думками, наскільки тренінг був корисний та які практичні навички вони отримали та будуть застосовувати у своїй професійній діяльності та досягнень в особистому житті. Організатори надають учасникам заздалегідь підготовлені роздаткові матеріали та сертифікати про проходження мотиваційного тренінгу. Також надсилається доступ до запису та матеріалів, які були застосовані в час проведення мотиваційного тренінгу.

Окремо надається інформація по мобільних додатках, які можуть бути корисними учасникам для саморегуляції в умовах війни, для постановки та досягнення мети, для підтримання чи підвищення рівня мотивації, а саме:

1. «База». Український додаток, створений для психологічної підтримки, особливо в умовах війни. Він пропонує практичні вправи для зняття стресу, дихальні техніки, аудіо та відеоматеріали для саморегуляції. «База» також

містить інструменти для відстеження емоційного стану і планування дій, спрямованих на збереження мотивації та психологічної стійкості.

2. «SmartProgress». Додаток для досягнення довгострокових цілей. Користувачі можуть ставити цілі, розбивати їх на підзадачі, отримувати нагадування та аналізувати прогрес. Особливість – наявність спільноти однодумців, які можуть підтримувати один одного порадами, що робить його корисним для тих, хто потребує зовнішньої мотивації.

3. «Productivity Challenge Timer». Таймер продуктивності, який допомагає залишатися організованим і ефективним. Використовує ігрові елементи для посилення мотивації, а саме досягнення цілей приносить бали, а невиконання знижує статус користувача. Ідеально підходить для підтримання робочої дисципліни та зосередження на завданнях.

4. «Strides». Універсальний інструмент для відстеження звичок, цілей і завдань. Дозволяє налаштовувати різні типи цілей, а саме щоденні звички, довгострокові проекти або разові завдання. Інтуїтивний інтерфейс і наочні графіки прогресу допомагають краще розуміти свій прогрес і залишатися мотивованим.

5. «GoalsOnTrack». Додаток зосереджений на створенні «розумних» цілей (SMART). Він дозволяє записувати плани, створювати завдання, візуалізувати свої цілі через спеціальну дошку бажань (vision board) та вести щоденник успіхів. Програма має можливість синхронізація з усіма основними додатками-календарями Google, iCal, Outlook. GoalsOnTrack стане корисним для тих, хто прагне комплексного підходу до планування та самоконтролю.

6. «Motivate Me!». Додаток для натхнення, який пропонує цитати, відеоролики та аудіо, спрямовані на підвищення настрою та продуктивності. Також містить функцію відстеження звичок і досягнень, що допомагає залишатися мотивованим у щоденних викликах.

7. «Wonderful Day». Додаток мотивує користувачів дотримуватися звичок через візуалізацію прогресу. Основна мета – зберегти серію успішних

днів, що стимулює не припиняти розпочате. Проста структура і наголос на регулярності роблять його ефективним для формування позитивних звичок.

8. «Motivation Daily and Positivity». Додаток для щоденного підсилення мотивації. Пропонує натхненні повідомлення, позитивні афірмації та нагадування про цілі. Його інструменти спрямовані на підтримання оптимістичного настрою, що є важливим у періоди стресу або зниження мотивації.

9. «Motivateo». Додаток для планування, що поєднує функції постановки цілей, відстеження прогресу та управління часом. Програма підтримує користувачів через підказки та нагадування, надаючи можливість аналізувати виконані завдання й мотивувати себе на нові звершення.

10. «Habit List». Додаток для відстеження звичок, в якому користувачі можуть створювати списки звичок, отримувати нагадування і слідкувати за серіями виконаних днів. «Habit List» мотивує до сталості й послідовності, що є ключовими для формування нових звичок і досягнення цілей.

Запропонована програма тренінгу може бути адаптована під специфіку різних організацій, враховуючи їхні структуру, завдання та організаційну культуру. Очікується, що її впровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи колективів, зниженню рівня професійного вигорання працівників та покращенню показників задоволеності працею.

Розроблений тренінг є важливим інструментом у системі управління персоналом організації, особливо в умовах підвищеної складності та нестабільності, які виникають під час війни. Таким чином, його впровадження є практичним кроком до формування гнучкого, мотивованого та результативного колективу в організації.

Мотиваційні тренінги в умовах кризи та нестабільності виконують не лише роль інструменту короткострокової адаптації, а й стають фундаментом для формування психологічної стійкості та командної згуртованості. Це робить їх важливим елементом організаційної стратегії, спрямованої на

збереження ефективності, зниження ризиків емоційного вигорання та забезпечення стабільності навіть у найскладніших умовах.

Висновки до розділу 3

Війна в Україні суттєво трансформувала функціонування організацій, змушуючи керівників переглядати підходи до мотивації персоналу. Умови постійного стресу, невизначеності, ризику для життя та економічної нестабільності вимагають впровадження нових мотиваційних стратегій, які поєднують психологічну та матеріальну підтримку. У таких обставинах регулярний мотиваційний моніторинг і спеціальні програми мотивації стають критично важливими інструментами, що сприяють збереженню ефективності персоналу та підтриманню організаційної стабільності.

Мотиваційний моніторинг дозволяє оперативно виявляти ознаки емоційного вигорання, втрати зацікавленості чи інших проявів зниження мотивації. Регулярний аналіз психологічного стану співробітників надає керівництву можливість вчасно реагувати на проблеми та вживати ефективні заходи, спрямовані на підвищення рівня мотивації. Ці дані стають основою для коригування внутрішніх політик і розробки адресних програм підтримки, що враховують індивідуальні потреби працівників. Як система цінностей, норм і ритуалів, організаційна культура задає вектор поведінки всередині колективу. Її ефективне формування забезпечує не лише збереження продуктивності, але й підтримує психологічне здоров'я працівників у кризових умовах. Мотиваційні програми в умовах війни спрямовані не лише на підтримання продуктивності, а й на зменшення рівня стресу та тривоги, які негативно впливають на когнітивну й емоційну стабільність. Вони акцентуються на створенні відчуття значущості праці, наданні емоційної підтримки та зміцненні командного духу.

В умовах війни в Україні мотиваційні тренінги набувають особливого значення, адже збереження ефективності та згуртованості трудових колективів залежить від здатності працівників адаптуватися до викликів часу.

Війна посилює рівень стресу, тривожності та невизначеності, водночас створюючи загрозу фізичній і психологічній безпеці. У таких умовах психологічні ресурси працівників стають вирішальним чинником стабільності та розвитку організацій.

Запровадження в організації регулярних мотиваційних тренінгів забезпечує зростання впевненості у працівників, формування відповідальності, підвищення емоційної стійкості та орієнтації на спільні цінності. Практичні заняття, інтеграція особистих цінностей із професійними завданнями, формування навичок досягнення цілей та емоційна підтримка створюють умови для зменшення емоційного виснаження і зміцнення командного духу. Адаптація програм до реалій війни сприяє тому, що тренінги стають не лише інструментом короткочасного підвищення мотивації, але й платформою для довготривалих змін у підході до роботи та особистісного зростання.

Застосування гнучких форматів, таких як онлайн, офлайн чи змішані тренінги, дає змогу врахувати безпекові обмеження і забезпечити доступність для всіх категорій працівників. Особливий акцент робиться на інтеграції елементів мотивації досягнень у щоденну діяльність, розвиток оптимізму та здатність бачити перспективи навіть у кризових ситуаціях. Таким чином, мотиваційні тренінги в умовах війни виступають не лише засобом адаптації до складних реалій, але й інструментом зміцнення внутрішньої стійкості, впевненості та згуртованості колективу, що є вкрай важливим для ефективної роботи організацій.

ВИСНОВКИ

1. У результаті теоретичного дослідження було проаналізовано основні теоретичні підходи до вивчення проблеми мотивації досягнень особистості в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців. Виділено вихідне поняття «мотивація», яке покладено в основу визначення базових понять досліджуваного феномену (ціль, потреба, прагнення, мотив, бажання, потяг). Визначено суть поняття мотивації досягнень як стійке прагнення особистості до досягнення очікуваного успіху в своїй діяльності, орієнтації на конкретний результат шляхом мобілізації психічних ресурсів та підвищення активності. Здійснений аналіз основних змістовних та процесуальних теорій мотивації в психологічній науці свідчить про те, що дані теорії є взаємопов'язаними, складають єдину систему знань про мотивацію людської поведінки та можуть застосовуватися у вивченні психологічно-соціальних механізмів впливу на рівень мотивації досягнення особистості. Аналіз основних положень теорій та концепцій мотивації дає змогу виокремити мотивацію особистості, яка сприяє успішності та досягненню позитивних результатів як у особистому житті, так і в навчальній та професійній діяльності.

2. Проаналізовано основні соціально-психологічні механізми формування мотивації досягнень, до яких можна віднести: рівень домагань особистості, самоефективність, життестійкість, почуття самоцінності та потреба у самоактуалізації, внутрішні очікування та стимули, соціальні гарантії та система заохочень, рівень соціалізації особистості, професійна спрямованість та перспективи кар'єрного росту, соціокультурне середовище, стиль управління в організації та умови праці. Визначено механізми формування мотивації досягнень у суб'єктів з мотивом досягнень, так і з мотивом уникнення невдачі, а також вплив внутрішнього та зовнішньої мотивації на розвиток мотиваційної сфери особистості. Аналіз соціально-психологічних чинників формування мотивації досягнень в умовах війни в Україні виявив, що мотиваційна сфера українців зазнала перегляду

традиційних когнітивних, емоційних та поведінкових моделей, переосмислення життєвих перспектив та стратегій, зміни очікувань на майбутнє. Доведено важливість розуміння соціально-психологічних чинників формування мотивації досягнень та розробки ефективних стратегій підтримки високого рівня мотивації українців в кризових та стресових ситуаціях.

3. У результаті теоретичного дослідження було систематизовано наукові погляди щодо сутності поняття «стиль управління» під яким розуміють сукупність методів, прийомів, норм, принципів, які використовує керівник для впливу на працівників. Проведено порівняльний аналіз найбільш поширених стилів і методів управління та визначено, що важливою умовою забезпечення ефективної роботи персоналу є вірно підібраний стиль управління в організації. Авторитарний стиль, з його чіткістю і швидкістю в прийнятті рішень, може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидкої реакції, але він також може придушувати ініціативу підлеглих і знижувати їх мотивацію досягнень. Демократичний стиль, заохочуючи участь і залученість співробітників, створює сприятливу атмосферу співпраці, підвищує мотивацію до успіху, однак його недостатня оперативність може бути недоліком у швидкозмінних умовах війни. Ліберальний стиль, що надає працівникам максимальну свободу, в умовах війни може стати причиною зниження ефективності через відсутність чіткого керівництва. Стиль керівництва визначає підхід до прийняття рішень, організації робочого процесу та впливу на мотивацію працівників, особливо в умовах війни, коли організації стикаються з нестабільністю та невизначеністю, здатність керівника обирати та адаптувати стиль управління до обставин є критично важливою.

4. Емпірично досліджено, що війна в Україні суттєво впливає на мотиваційні комплекси працівників. Більшість респондентів демонструють помірний і високий рівень мотивації досягнень, що свідчить про прагнення до успіху навіть у кризових умовах. Методика Т. Елерса виявила помірно високий рівень мотивації до успіху (середнє значення – 17,43), причому

більшість респондентів показали середній або помірно високий рівень мотивації. Лише 3% працівників мали низьку мотивацію до успіху. Результати мотивації до уникнення невдач показали середнє значення 18,22, що свідчить про значну частину працівників, які обирають уникнення ризиків у професійній діяльності. Аналіз стилів керівництва виявив, що найвищі показники мотивації до уникнення невдач характерні для авторитарного стилю (середній бал –19,52). Цей результат свідчить, що в умовах стресу працівники можуть більше зосереджуватися на уникненні помилок, ніж на досягненні успіху. У демократичному стилі середній бал мотивації до успіху становив 17,62, що трохи перевищує аналогічні показники авторитарного стилю (16,71), але демонструє більш помірні результати за показником уникнення невдач. У дослідженні встановлено, що кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена не виявив значущого зв'язку між стилями управління та мотивацією до успіху чи уникнення невдач. Це свідчить про те, що мотивація працівників в умовах війни визначається іншими факторами, такими як емоційна стійкість, рівень безпеки та зовнішні стресові умови. За допомогою U-критерію Манна-Уїтні встановлено, що авторитарний та демократичний стилі управління не мають статистично значущого впливу на мотивацію працівників до успіху або уникнення невдач (рівень значущості відповідно $p=0,3624$ та $p=0,3589$). Це вказує на те, що зовнішні фактори, такі як війна, можуть мати більш суттєвий вплив на поведінку та мотиваційні механізми, ніж безпосередньо стиль управління керівника.

5. З урахуванням аналізу результатів емпіричного дослідження розроблені практичні рекомендації, спрямовані на впровадження мотиваційного тренінгу, як одного з дієвих методів створення ефективної системи мотивації в організації в умовах війни. Запропонована програма тренінгу, яка може бути адаптована під специфіку різних організацій, враховуючи їхні структуру, завдання та організаційну культуру. Очікується, що проведення запропонованого мотиваційного тренінгу сприятиме

підвищенню ефективності роботи колективів, зниженню рівня професійного вигорання працівників та покращенню показників мотивації досягнень.

Проведене дослідження не претендує на остаточне та вичерпне вирішення зазначеної проблеми. Вирішення поставлених завдань викликало появу нових питань, які виходять за межі формату магістерської роботи. Аналіз впливу стилів управління на мотивацію досягнень працівників ускладнений у зв'язку обмеженою кількістю досліджень з цієї проблематики. Це підкреслює важливість та перспективи вивчення напрямків та методів адаптації стилю управління в організаціях з метою підвищення мотивації досягнень працівників, зокрема посилюється актуальність дослідження мотиваційної сфери особистості в реаліях війни та кризових змін в українському суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажанюк В. С. Формування внутрішньої мотивації науково обдарованої молоді. *Актуальні проблеми психології: проблеми психології творчості та обдарованості* : зб. наук. праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. С. 52–57.
2. Бех І. Д. Я як джерело духовного саморозвитку особистості. *Педагогіка і психологія*. 2011. № 3. С. 72.
3. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*, 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
4. Большакова Т. В., Большакова А. М. Професійні самоекспектації та мотивація досягнення студентів музично-виконавських спеціальностей. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2019. С. 77–82.
5. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 164 с.
6. Бородавко О. П., Зубченко В. В. Дослідження психологічних особистостей саморегуляції у професійній діяльності військовослужбовців. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : тези доповідей II Міжнародної конференції. Університет "КРОК"*, (Київ, 20 листопада 2020 р.), Київ. 2020. С. 24–26. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/6>.
7. Воронова В. І. Психологія спорту. : навч. посіб. Київ : Олімпійська література, 2017. 298 с.
8. Галецька І. І. Самоефективність у структурі соціальної адаптації. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософські науки*, 2003. Вип. 5. С. 138–149.
9. Горячка В. А., Никоненко О. В. Психологічний аналіз чинників професійної мотивації особистості. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : тези доповідей V Міжнародної конференції. Університет "КРОК"*. (Київ, 7

грудня 2023). Київ, 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1888>.

10. Гулай О. Особливості формування мотивації навчання майбутніх будівельників в умовах ступеневої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка*, 2017. № 1. С. 99–107.

11. Єременко А., Безрукова О. Характеристика волонтерського руху та мотивація волонтерів в умовах російсько-української війни (за результатами якісного дослідження). *Соціологічні студії*, 2023. С. 26–37. <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2023-02-22-22>

12. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 302 с.

13. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій. Луцьк :Ред.-вид. від. Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 1997. 180 с.

14. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Записки Університету «КРОК»*, 2022. 3(67), С. 124–133. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-124-133>.

15. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 72.

16. Клевака Л. П., Горбенко Ю. Л. Синдром відкладеного життя у стресових умовах війни. *Психолого-педагогічні координати розвитку особистості* : зб. наук. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Національний університет імені Юрія Кондратюка. (Полтава:, 2-3 червня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 105–109.

17. Климчук В. О. Опитувальник внутрішньої мотивації. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова* : зб. наук. праць. 2006. № 12 (37). С. 71– 76.

18. Климчук В., Горбунова В. Внутрішня мотивація учбової діяльності молоді: теорія, методика, програма розвитку. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 110 с.

19. Коваленко Н. П., Боброва Н. О., Ганчо О. В, Зачепило С. В. Мотивація студентів як запорука успішного професійного розвитку. *Медична освіта*. 2020. № 3. С. 43–48.
20. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
21. Кокун О., Пішко І., Лозінська Н. та ін. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
22. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту : Навч. пос. К.: МАУП, 1996. 176 с
23. Маркозова О. О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*, 2014. № 2. С. 214-221.
24. Левченко В., Форостюк, І. Зміна професійної діяльності дорослої людини в умовах війни: мотиваційний аспект. *Габітус*, 2024. № 63. С. 161-166.
25. Мащак С. Криза особистості в умовах війни: теорія і рефлексія досвіду. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічний супровід до, під час та після війни: дослідження та ділення досвідом», присвяченої Всесвітньому дню психічного здоров'я та Дню Захисників та Захисниць України. (Львів, 14–15 жовтня 2022 р.), Львів. 2022. 94 с.
26. Мащак С. О., Кучвара Х. Б. Особливості суб'єктивного благополуччя українців в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2023. С. 5–9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1>.
27. Меленчук Н. І., Лесніченко Т. Ю. Прояви самооцінки особистості у осіб з різною мотивацією досягнення. Диференціальний підхід у дослідженні

професійного самоздійснення особистості : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24–25 березня 2022 р., 2022. С. 46–54.

28. Никоненко О., Шевченко А. Практичні аспекти зміцнення психологічного благополуччя підприємців в умовах війни. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2023. № 3(71). С. 159–168.

29. Олійник Ю.О., Романів А.С., Праняк Н.М. Домедична психологічна допомога в умовах війни. *Науковий журнал Габітус*. Одеса, 2022. Випуск 37. С. 174–179.

30. Оксютович М., Мельничук Д. Конструктивні стратегії поведінки особистості у психогенних кризових ситуаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. 1(69). С. 253–260. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-253-260>.

31. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

32. Петрунько О., Плющ О. Перспективи застосування екологічного підходу в сучасних психологічних дослідженнях. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2021. № 4(64). С. 205–216. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-205-216>.

33. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57.

34. Прилепа Н. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. *Серія «Економічні науки»*, 2019. № 5. С. 184–187.

35. Приходько І., Колесніченко О., Мацегора Я. Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 2021. №2 С.70–86. <https://DOI 10.52363/dcpp-2021.2.7>

36. Прудка Л.М. Психологічні особливості різних стилів керівництва. Лекція до теми, 2017 С. 23–24. URL: <http://surl.li/tottx>.

37. Пшик-Ковальська О., Ковальський О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2022. № 2(8).

38. П'янківська Л. Мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль науки*, 2021. № (2–3). С. 532–536. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108>.

39. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: зб. наук. праць / за наук. ред. І. С. Булах. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2022. Вип. 17 (62). 132 с.

40. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 2023. Вип. 36. С. 8–102.

41. Сербенівська А. Ю. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*, 2024. № 1. С. 122–130.

42. Сингаївська І., Яценко А. Особливості бачення перспектив власного життя воїнів під час війни. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 4(72). С. 175–182. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-175-182>. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/662/681>

43. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2023. 2–3 (29), С. 95–111.

44. Сингаївська І., Федорець С. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. № 29, с. 197–205. <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/41> (дата звернення: 14 Листопад 2024)

45. Словник української мови: в 11 т. / ред. І. К. Білодід та ін. Т. 4. Київ : Наук. Думка, 1973. 840 с.

46. Слюсаревський М. М. Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах повномасштабного російського вторгнення: нагальні виклики та відповіді. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. Київ, 2022. №1. Т. 4. С. 1–11.

47. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.

48. Староста В. І. Мотивація навчання студентів різних курсів. *Електронне наукове фахове видання “Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету”*. 2021. Вип. 11. С. 158–173. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.1114>

49. Страмоусова І. Є., Сингаївська І. Є. Теоретичний аналіз проблеми життєстійкості особистості. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : тези доповідей V Міжнародної конференції Університет "КРОК"*. (Київ, 7 грудня 2023 р.), Київ. 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1760>.

50. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомогі в умовах тривалої травматизації : монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. С.160.

51. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 47–55.

52. Чабан О. Психічне здоров'я в умовах війни: як його зберегти й не потрапити в «день бабака»? *Медична газета «Здоров'я України 21 сторіччя»*, 2022. № 5–6 (522–523) С. 10–11.

53. Шатірішвілі Д., Сингаївська І. Психологічні особливості комунікативних проблем у родинах українських переселенців в умовах війни. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної*

конференції Університет "КРОК", (Київ, 7 грудня 2023 р.), Київ: 2023.
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1735>.

54. Яковенко В. Г. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135.

55. Adams J. S. Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 1965. № 62. P. 335–343.

56. Alharbi, I. B. A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, № 10. 2021. P. 214–229.

57. Arenas F. J. Casebook of Transformational and Transactional Leadership. Taylor & Francis Group, 2019. P. 8–15.

58. Atkinson J. M. An introduction to motivation. J.M. Atkinson. N.Y. : van Nostrand, 1964. 344 p.

59. Bandura A. Exercise of personal agency through the Self-efficacy mechanism. Self-Efficacy: Thought Control of Action. Ed. R. Schwarzer. Washington: Hemisphere Publishing, 1992. P. 3–38.

60. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 1982. №. 37. P. 122–147.

61. Bandura A. Social Learning Theory. Oxford, England: Prentice-Hall. 1977. 247 p.

62. Berlyne D E. Motivational problems raised by exploratory and epistemic behavior. In S.Koch (Ed.) *Psychology: a study or a science*. New York: McGraw-Hill, 1963. Vol. 5. P. 377–383.

63. Deci E., Ryan R. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020. № 25. P. 54-67.

64. Dickson, K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. *Information and Knowledge Management*. Vol.13, No.5, 2023. P. 2–18.

65. Festinger L. A. Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7 May, 1954. 140 p.

66. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGrawHill, 1967. 307 p.
67. Frankl V. Man's Search for Meaning. England: BeaconPress; 1st edition. 2006. 184 p.
68. French, J. and Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In Studies in Social Power, D. Cartwright, Ed., Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. P. 150–167.
69. Harrison, C. Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Springer International Publishing. 2017. 128 p. URL: <http://surl.li/totum>
70. Heckhausen H., Brunstein J. C. Leistungsmotivation. Motivation und Handeln, 2018. P. 163–221.
71. Heckhausen H. Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*. 10, 1963, S. 604–626
72. Heckhausen H. Motivation und handeln. Springer-Verlag, 2006. 509 s.
73. Herzberg F. I. One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review. 1987. Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5. P. 109–120.
74. Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R., Alam Md. J. The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 2019. № 1(6). P. 28–38.
75. Kanfer R, Frese M, Johnson RE. Motivation related to work: a century of progress. *J. Appl. Psychol*, 2017, № 102. P. 338–355.
76. Kirchler E., Rodler Ch., Holzl, E., Meier K. Conflict and decision making in close relationships: Love, money and daily routines. Psychology Press. 2015. 272 p.
77. Kirchler E., Rodler Ch. Motivation in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlags- und Buchhandels Wien: AG WUV-Universitätsverlag, 2001.

78. Kovach M. Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics. *The Journal of Values-Based Leadership*, 2020. Vol. 13 : Iss. 2 , Article 15.

79. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*, 1939. Vol. 44. P. 868–896.

80. Malone T., Lepper M. Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations of learning. Snow R., Farr M. (Eds.). *Aptitude, learning, and instruction*. New York: Lawrence Erlbaum, 1987. Vol. 3. P. 223–253.

81. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. P. 370–396.

82. McAuley E., Duncan T., Tammen V. Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 1987. P. 48–58.

83. McClelland D. C. Assessing Individual Differences in Achievement Motivation with the Implicit Association Test: Predictive Validity of a Chronometric Measure of the Self-Concept “Me=Successful”. *Implicit motives*, 2010. 151 p.

84. McClelland D. C. Methods of measuring human motivation. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1958. P. 7–42

85. McClelland D. *Power: The Inner Experience*. N.-Y. : Irvington, 1975.

86. McClelland, D. *The Achieving Society*. Princeton, N.-Y.: Van Nostrand, 1961. 512 p.

87. Morgan C. D., Murray H. A. A method for examining fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology & Psychiatry*, 1935. № 34(2). P. 289–306. doi:10.1001/archneurpsyc.1935.02250200049005

88. Moulton R. W. Notes for a projective measure for fear of failure. In J. W. Atkinson, 1958. P. 563–571.

89. Neal A, Ballard T, Vancouver JB. Dynamic self-regulation and multiple-goal pursuit. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 2017. № 4. P. 401–423.

90. Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice. SAGE Publications, Inc. 8th Edition. 2019. P. 32–54.
91. Ryan R. M., Connell J. P. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989. № 57. P. 749–761.
92. Seidenstucker G., Seidenstucker E. Contributions to a computer evaluation of the Thematic Achievement Motivation Test by Heckhausen. *Psychologische Beitrage*, 1974. 16(1). P. 68–92.
93. Silvia J., Duval T. S. Self-awareness, self-motives, and self-motivation. Motivational analyses of social behavior: Building on Jack Brehm's contributions to psychology, 2004. P. 57–75.
94. Schwarzer R. Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied psychology*, 2008. № 57(1), P. 1–29.
95. Schopenhauer A. Über die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden Grunde. Jazzybee Verlag, 2012. 214 s.
96. Sheldon, K. M., Williams, G., & Joiner, T. Self-determination theory and physical health. In *Self-determination theory clin*, 2014. P. 43–64.
97. Shuffler ML, Carter DR. Teamwork situated in multiteam systems: key lessons learned and future opportunities. *Am. Psychol*, 2018. № 73. P. 390–406.
98. Todăriță, E. Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. *International Conference Knowledge-Based Organization*. 2021. Vol. XXVII, No 1. P. 241–243.
99. V.Vroom, A.Jago, *American Psychologist*, 2007. № 62(1), P. 17–24.
100. Vroom V., Lyman P., Edward L. Expectancy theories. *Organizational Behavior* 1. Routledge, 2015. P. 94–113.
101. Wax A, DeChurch L, Contractor N. 2017. Self-organizing into winning teams: understanding the mechanisms that drive successful collaborations. *Small Group Res*. 2017. № 48. P. 665–718.

Всього джерел – 101.

Джерел за останні десять років – 59.

Джерел зарубіжних авторів за останні десять років – 16 (56, 57, 63, 64, 69, 70, 74, 75, 76, 89, 90, 96, 97, 98, 100, 101).

Джерел українських авторів за останні десять років – 43 (3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54).

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху

Т. Елерса.

Інструкція: Вам буде запропоноване 41 питання, на кожне з яких дайте відповідь "так" або "ні".

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса:

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все “ставлю на карту”.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче за середні.
7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
 21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
 22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
 23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
 24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
 25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
 26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще й кваліфікованіше за інших.
 27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
 28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
 29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
 30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
 31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
 32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
 33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
 34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
 35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
 36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
 37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших.
 38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця.
 39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
 40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та становища.
 41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вдаюся аж до крайніх заходів
- Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів. Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Інтерпретація результатів

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

понад 21 бал – занадто високий рівень мотивації до успіху.

Методика Т. Елерса на діагностику рівня мотивації до уникнення невдач.

Інструкція: У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найточніше Вас характеризує, і позначте його.

Бланк для відповідей

1	Сміливий	Пильний	Підприємливий
2	Покірливий	Боязкий	Упертий
3	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5	Нерозумний	Боягузливий	Бездумний
6	Спритний	Жвавий	Передбачливий
7	Холоднокровний	Нерішучий	Молодецький
8	Стрімкий	Легковажний	Боязкий
9	Невдумливий	Манірний	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Сумлінний	Чуйний
11	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12	Боязкий	Недбалий	Схвильований
13	Необачний	Тихий	Боязкий
14	Уважний	Нерозсудливий	Сміливий
15	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16	Підприємливий	Обережний	Передбачливий
17	Схвильований	Неуважний	Боязкий
18	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20	Старанний	Відданий	Авантюрний
21	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23	Обережний	Безтурботний	Терплячий

24	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25	Передбачливий	Безстрашний	Сумлінний
26	Поспішний	Полохливий	Безтурботний
27	Неуважний	Необачний	Песимістичний
28	Обачний	Розсудливий	Підприємливий
29	Тихий	Неорганізований	Боязкий
30	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Ключ

Ви отримуєте один бал за вибір, наведений у ключі (перша цифра перед рискою означає номер рядка, друга цифра після риси — номер стовпчика, в якому потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, за яке нараховується один бал, записане в першому рядку, в другому стовпчику — «пильний»). За інший вибір бал не зараховується.

Ключ підрахунку:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат. Чим більша сума балів — тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації; понад 20 балів — надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.

Мотивація професійної діяльності
(методика К. Замфір у модифікації А. Реана)

Інструкція: Прочитайте нижчеприведені мотиви професійної діяльності в реєстраційному бланку та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

Мотиви професійної діяльності	У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній					

Обробка результатів:

Підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”:

$$ВМ = (оцінка \text{ п.6} + оцінка \text{ п.7}) / 2;$$

$$ЗПМ = (оцінка \text{ п.1} + оцінка \text{ п.2} + оцінка \text{ п.5}) / 3;$$

$$ЗНМ = (оцінка \text{ п.3} + оцінка \text{ п.4}) / 2.$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове).

Діагностика стилів керівництва

Методика включає 27 груп тверджень, що характеризують різні стилі керівництва: демократичний (Д), авторитарний (вольовий) (А), ліберальний (Л). Кожна група складається з трьох варіантів суджень [а) б) в)], які можна співвіднести з одним із стилів. Кожен член колективу відзначає ті судження, що, на його думку (обвести кружечком), найкраще описують особливості взаємодії керівника (куратора) даного колективу з його членами.

Звірівши відповіді із ключем, що наводиться нижче, можна підрахувати, скільки усього відзначено тверджень, характерних для Д, А, Л стилів керівництва. Діагностика стилю визначається на основі переваги числа збігів із ключем.

Твердження:

1	а) централізує керівництво, вимагає, щоб про все відразу доповідали саме йому;
	б) керівник пасивний, можна сказати, що він «пливе за течією»;
	в) чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками і підлеглими;
2	а) у критичних ситуаціях керівник, як правило, застосовує більш тверді методи керівництва;
	б) зіштовхуючись із труднощами, керівник починає більш тісно взаємодіяти з підлеглими;
	в) у критичних ситуаціях керівник погано справляється з керівництвом колективом;
3	а) регулярно спілкується з підлеглими, говорить про положення справу колективі, про можливі труднощі;
	б) вміє спілкуватися, але обмежує спілкування з підлеглими, тримається на відстані від них;
	в) намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі в спілкуванні;
4	а) коли керівник відсутній, члени групи працюють гірше;
	б) колектив не знижує продуктивності, навіть якщо керівник тимчасово залишає його;
	в) члени колективу працюють не в повну силу, при іншому керівнику могли б зробити більше;
5	а) на критику звичайно не ображається, прислухається до неї;
	б) критику вислуховує, обіцяє вжити заходів, але нічого не робить;
	в) не любить, коли його критикують і не приховує цього;
6	а) сам звертається за порадою до підлеглих;
	б) не припускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували;
	в) підлеглі не тільки радять, але і дають вказівки своєму керівнику;

7	а) контролює роботу від нагоди до нагоди;
	б) завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;
	в) контролюючи роботу, завжди помітить позитивні результати, похвалить тих, хто на це заслуговує;
8	а) його цікавить тільки виконання плану і всього наміченого, і байдуже, як при цьому люди відносяться один до одного;
	б) вирішуючи повсякденні задачі, намагається створити і підтримати довірчі відносини між людьми в колективі;
	в) в ефективній роботі особливо не зацікавлений, підходить до роботи формально;
9	а) дає накази так, що хочеться їх виконати;
	б) наказувати не вміє, його накази не мають необхідної сили;
	в) звертається з проханням, а виходить наказ;
10	а) сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий;
	б) якщо чого-небудь не знає, то не боїться показати це і звертається за допомогою до інших членів колективу;
	в) якщо не знає, як вирішити питання, найчастіше все пускає на самоплив;
11	а) складається враження, що він боїться багато брати на себе;
	б) відповідальність розподіляє між собою і членами колективу;
	в) відповідальність концентрує у своїх руках;
12	а) хоче, щоб його помічники були яскравими і цікавими особистостями;
	б) домагається, щоб помічники підкорялися йому у всьому безвідмовно;
	в) йому все рівно, хто в нього помічник;
13	а) всі задоволені, коли керівник відсутній, відчувають деяке полегшення;
	б) з керівником працювати цікаво, усі з радістю чекають його повернення;
	в) відсутність керівника не помічається, члени колективу до нього майже байдужі;
14	а) для виконання роботи йому нерідко приходиться умовляти членів колективу;
	б) ніколи не просить, завжди наполягає, наказує, розпоряджається;
	в) часто звертається до підлеглих з дорученням, порадою, проханням;
15	а) він завжди доброзичливий до підлеглих;
	б) стосовно підлеглих може бути нетактовним і грубим;
	в) характер звертання до підлеглих буває різним, часто міняється;
16	а) керівник залучає до керування рядових членів колективу;
	б) керівник нерідко перекладає свої функції на інших;
	в) буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу;
17	а) не впливає на дисципліну, вона визначається іншими;
	б) вміє підтримувати дисципліну і порядок;
	в) дисципліна завжди непогана, тому що всі бояться керівника;
18	а) з підлеглими спілкується тільки з суцільно ділових питань;
	б) розмовляючи з підлеглими про справи, запитує і про особисте;
	в) нерідко важко зрозуміти, чого хоче керівник;
19	а) керівник одноособово приймає рішення чи скасовує їх;
	б) керівник намагається піти від виконання складної і копіткої справи;

	в) намагається вирішувати справи з підлеглими, одноособове приймає рішення лише в термінових випадках;
20	а) у керованому колективі недостатньо розвинуті взаємодопомога і взаємна довіра;
	б) намагається, щоб у підлеглих на роботі був гарний настрій;
	в) у колективі плин кадрів, люди йдуть і не шкодують про це;
21	а) сприяє тому, щоб підлеглі самостійно приймали рішення;
	б) буває так, що керівник нав'язує власну думку, а говорить, що ця думка більшості;
	в) виконавці надані самі собі;
22	а) завжди радиться з усіма, особливо з досвідченими працівниками;
	б) радиться тільки з керівниками, що стоять вище;
	в) радиться з колективом зрідка;
23	а) ініціатива підлеглих не заохочується;
	б) керівник підтримує ініціативу підлеглих;
	в) керівник чекає звичайного підштовхування з боку;
24	а) його улюблене гасло — «давай-давай»;
	б) він вимогливий, але справедливий;
	в) мабуть, керівник дуже невимоглива людина;
25	а) воліє слідувати вже відпрацьованим нормам, вимогам;
	б) охоче підтримує доцільні нововведення;
	в) нововведення найчастіше проходять повз нього;
26	а) у своїй роботі широко спирається на громадські організації;
	б) деякі важливі справи громадського життя колективу найчастіше вирішуються без керівника;
	в) із громадськими організаціями не дуже рахується;
27	а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі;
	б) ніколи не виявляє своєї переваги над членами колективу;
	в) вважає себе незамінним у колективі.

Ключ:

Групи тверджень	Твердження			Групи тверджень	Твердження		
	а	б	в		а	б	в
1	А	Л	Д	15	Д	А	Л
2	А	Д	Л	16	Д	А	Л
3	Д	А	Л	17	Л	Д	А
4	А	Д	Л	18	А	Д	Л
5	Д	Л	А	19	А	Л	Д
6	Д	А	Л	20	А	Д	Л

7	Л	А	Д	21	Д	А	П
8	А	Д	Л	22	Д	Л	А
9	Д	Л	А	23	А	Д	Л
10	А	Д	Л	24	А	Д	Л
11	Д	Л	А	25	А	Д	Л
12	Д	А	Л	26	Д	Л	А
13	А	Д	Л	27	Л	Д	А
14	Л	А	Д				

Додаток Д**Авторська анкета для дослідження трудової (професійної) діяльності під час війни**

1. Ваш вік

18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, 66+

2. Стать

-чоловік -жінка

3. Ваш стаж роботи у нинішній організації:

-до 1 року, 1-3 роки, 4-6 років, 7-10 років, понад 10 років

4. У якому форматі Ви працюєте під час війни?

- онлайн -офлайн -змішаний формат

5. Чи маєте Ви безпосереднього керівника?

- так - ні

6. Чи змінювали Ви місце роботи після 24.02.2022?

- так - ні

7. Чи задоволені ви своїм теперішнім видом професійної діяльності?

- так - ні

8. Які з запропонованих факторів є для вас пріоритетними в роботі:

- рівень заробітної плати

- виконувана робота

- умови праці (в т.ч. наявність бомбосховища, можливість працювати

дистанційно)

- перспективи кар'єрного зростання

- відносини з керівництвом

- атмосфера в колективі

9. Чи вважаєте Ви, що Вам потрібна додаткова нематеріальна мотивація (визнання заслуг у вигляді похвали, подяки та ін)?

- так - ні

10. Чи змінилася ваша мотивація до досягнень у професійній сфері після 24.02.2022?

- знизилася -підвищилася -не змінилася

11. Чи відчуваєте Ви, що Вам потрібно докладати значно більше зусиль для досягнення результатів після початку повномасштабної війни?

- так - ні - іноді

12. Чи доводиться вам виконувати додаткові обов'язки у зв'язку з війною?

- так - ні - іноді

13. Чи задоволені ви стилем управління вашого безпосереднього керівника?

-так -ні -частково

14. Я часто відчуваю втому, стрес, тривогу, пригнічений стан на роботі.

- так - ні - іноді

15. Чи вплинуло ваше професійне навантаження в умовах війни на особисте життя?

-так -ні -частково

**Відповіді авторської анкети для дослідження трудової (професійної)
діяльності під час війни**

Питання анкети	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Розподіл відповідей у %
Ваш вік	18-25	6	8,96
	26-35	22	32,84
	36-45	28	41,79
	46-55	8	11,94
	56-65	2	2,99
	66+	1	1,49
Стать	чоловік	20	29,85
	жінка	47	70,15
Ваш стаж роботи у нинішній організації	до 1 року	12	17,91
	1-3 роки	19	28,36
	4-6 років	8	11,94
	7-10 років	5	7,46
	понад 10 років	23	34,33
У якому форматі Ви працюєте під час війни?	онлайн	37	55,22
	офлайн	15	22,39
	змішаний формат	15	22,39
Чи змінювали Ви місце роботи після 24.02.2022?	так	24	35,82
	ні	43	64,18
Чи задоволені ви своїм теперішнім місцем професійної діяльності?	так	49	73,13
	ні	18	26,87
Які з запропонованих факторів є для вас пріоритетними в роботі (оберіть до 3-х варіантів)	рівень заробітної плати	85	85,07
	атмосфера в колективі	57	56,72
	умови праці (в т.ч. можливість працювати дистанційно)	55	55,22
	відносини з керівництвом	43	43,28
	виконувана робота	42	41,79
	безпека на робочому місці (віддаленість від зони бойових дій, наявність укриття)	37	37,31
	перспективи кар'єрного зростання	34	34,33
Чи вважаєте Ви, що Вам потрібна додаткова нематеріальна мотивація (визнання заслуг у вигляді похвали, подяки та ін)?	так	46	68,66
	ні	21	31,34

Чи змінилася Ваша мотивація до досягнень у професійній сфері після 24.02.2022?	знизилася	16	23,88
	підвищилася	23	34,33
	не змінилася	28	41,79
Чи відчуваєте Ви, що Вам потрібно докладати значно більше зусиль для досягнення результатів після початку повномасштабної війни?	так	43	64,18
	ні	24	35,82
Чи доводиться вам виконувати додаткові обов'язки у зв'язку з війною?	так	40	59,70
	ні	27	40,30
Чи задоволені ви стилем управління вашого безпосереднього керівника?	так	42	62,69
	ні	25	37,31
Чи відчуваєте Ви втому, стрес, тривогу, пригнічений стан на роботі?	так	22	32,84
	ні	9	13,43
	іноді	36	53,73
Чи вплинуло негативно Ваше професійне навантаження в умовах війни на особисте життя?	так	35	52,24
	ні	32	47,76