

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кафедра психології

Горячка Вікторія Анатоліївна

УДК 159.9

Кваліфікаційна робота

Психологічні засоби підвищення професійної мотивації військовослужбовців
під час війни

053 «Психологія»

«Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів, тексти інших авторів і мають посилання на відповідне джерело.

Науковий керівник (консультант) Никоненко Олена Вікторівна

кандидат психологічних наук, *доцент*

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	8
1.1. Теоретичні підходи до вивчення феномену професійної мотивації особистості.....	8
1.2. Умови формування та чинники професійної мотивації особистості.....	16
1.3. Особливості психології військовослужбовців та їх професійної мотивації.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВ- ЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ЇЇ ЧИННИКІВ.....	40
2.1. Методологічне обґрунтування дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців.....	40
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів під час емпіричного дослідження.....	52
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕ- СІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	78
3.1. Структура та класифікація психологічних засобів підвищення професійної мотивації.....	78
3.2. Оптимізація мотиваційної сфери військово-службовців під час війни.....	86
3.3. Мотиваційна тренінгова програма для військовослужбовців через розвиток креативності.....	97
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	135

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних реаліях, коли війна продовжується на невизначений термін, тема мого дослідження важлива і своєчасна. Потрібно знайти ті оптимальні психологічні засоби мотивації військовослужбовців, які б не виснажували їх, а сприяли б зміцненню, розвитку, становленню як особистості, бути ефективними на полі бою з мінімальними затратами сил та ресурсів, враховували б потреби та інтереси військовослужбовців, сприяли виживанню під час бойових дій. Збройні сили України знаходяться в процесі переходу до стандартів НАТО від радянської традиції, де солдат це безініціативний безликий виконавець, потреби і особистість якого була на останньому місці і ціна його життя сягала нулю порівняно з інтересами партії до гуманістичного підходу, коли кожний військовослужбовець комплексно розвивається і навчається, має доступ до фахової психологічної допомоги, в його доступі можливість до самонавчання, відвідування тренінгів, вчасні ротації на відновлення та реабілітацію після бойових дій, ціннісне справедливе винагородження ініціативних та ефективних, створення з колективу братерства. Для кожного українця важлива перемога з найменшими людськими втратами, а ефективність застосування військ визначається не тільки бойовою підготовкою особового складу, а й психологічними якостями особистості, професійною мотивацією, знання про неї, розуміння її чинників та вміння ею управляти за допомогою психологічних засобів на науковому рівні. Важливо знаходити, вдосконалювати та впроваджувати в регулярну практику оптимальні психологічні засоби, які б допомагали зберегти і відновити фізичне, психічне та ментальне здоров'я, виконувати поставлені бойові задачі, бути “богами війни” з високими моральними якостями і вмінням адаптуватись не тільки до складних бойових умов але і до повноцінного цивільного життя.

За останнє десятиріччя багато науковців приділили увагу військовій службі в Україні та особистості військовослужбовця: В. Лубич, М. Домненко,

І. Віщун, О. Діденко, Н. Агаєв, С. Васильєв, С. Левіщенко, А. Зельницький, А. Кучерявський, О. Куцел, А. Заболотний, О. Дружева, В. Повстюк, А. Харитинський, Т. Приходько, О. Лабенюк, О. Кокун, О. Пішко, В. Ключков, В. Деренько, В. Демидюк, О. Гинда, А. Варапиця, С. Вишневська, К. Дзюбенко, Т. Грицевич, О. Капінус та інші. Проблему мотивації військовослужбовців в своїх працях піднімають С. Белай, О. Мінько, А. Головня, У. Гуляк, О. Бойко, М. Оксютів, І. Перепелиця, О. Матеюк, А. Кириченко, В. Циганюк, А. Станішовський, А. Романишин, А. Неурова, К. Кротюк, А. Іваницька, Ю. Звір, Ю. Дмитренко, А. Шиліна, Н. Гресата, Л. Гонсалес, К. Клаузевіц, Н. Коупленд та інші.

В країнах-членах Північноатлантичного альянсу НАТО військова психологія є один з ведучих напрямків, назвемо окремих їх фахівців: Майкл Д. Метьюс, Брет А. Мур, А. Хоупвелл, Д. Гроссман, А. Фрімен, Ш. Морджилло Фрімен, Лорен М. Коносценти, В. Вайн, Б. Літц, Д. Радд, Майкл Р. Херст, Б. Краков, П. Дарман, Чарльз А. Морган та інші. Значний внесок у вивчення професійної мотивації особистості внесли зарубіжні науковці: Л. Гілбрет, А. Шопенгауер, Ф. Гілбрет, Г. Емерсон, Й. Кондо, Ф. Тейлор, М. Фоллет, Х. Мизел, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Е. Локк, Т. Раєн, Р. Латем, Е. Лоулер, Е. Шостром Л. Портер (один з засновників промислової та організаційно-поведінкової психології), вітчизняні дослідники: М. Вольський, С. Єрохін, А. Колот, С. Москвичов, О. Тімченко, А. Вишневський, Д. Бутенко, А. Герасименко, А. Поліщук, А. Темченко, І. Сизова та інші.

Вивчення професійної мотивації це постійний процес, який відповідає запитам людства та потребує регулярного вивчення та вдосконалення. Найактуальніше це питання стоїть перед військовими організаціями під час війни в Україні, коли загарбник має більші ресурси і критично стоїть питання перемоги через розвиток людського капіталу, впровадження інновацій та з найменшими людськими втратами.

Мета дослідження - теоретико-методологічно обґрунтувати та емпірично дослідити професійну мотивацію військовослужбовців під час війни, її внутрішні чинники: професійне вигорання та креативність та визначити оптимальний комплекс психологічних засобів її підвищення.

Об'єкт дослідження - професійна мотивація особистості.

Предмет дослідження - психологічні засоби, які підвищують професійну мотивацію військовослужбовців під час війни.

Завдання дослідження:

1. Провести теоретико-методологічний аналіз наукових досліджень професійної мотивації особистості, її чинників та систематизувати знання про них.

2. На основі наукових праць дослідити особливості мотиваційної сфери військовослужбовців під час війни.

3. Емпірично дослідити професійну мотивацію військовослужбовців та обраних внутрішніх чинників: вигорання та креативність. За допомогою статистично-математичних методів з'ясувати зв'язок між ними та провести інтерпретацію отриманих результатів.

4. Систематизувати знання про психологічні засоби підвищення професійної мотивації особистості.

5. Побудувати мотиваційну систему психологічних засобів для військовослужбовців під час війни та створити мотиваційну тренінгову програму для військовослужбовців через розвиток креативності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань було використано комплекс методів:

теоретичних - синтез та аналіз, систематизація, інтерпретація, дедукція та індукція, виявлення подібності та різниці, реконструкція, які дозволили всесторонньо вивчити феномен мотивації особистості; порівняння та узагальнення для розкриття глибини феномену та визначення базових понять досліджуваної сфери, структурування, моделювання для розробки моделей мотиваційної сфери особистості та для динамічної моделі моніторингу

основних чинників мотивації фахівців та створення відповідної ефективної мотиваційної системи та виявлення ведучих психологічних чинників мотивації фахівця; класифікація для побудови типології чинників та засобів впливу на професійну мотивацію; виявлення чинників та їх зв'язок з засобами;

емпіричних – спостереження, бесіда з командуванням, анкетування, використання тестів, проективної методики для отримання об'єктивних та деталізованих даних;

кількісної обробки даних – визначення середніх значень для певного колективу, розподіл по величині значень та їх відсоткові співвідношення, визначення коефіцієнта кореляції за Пірсоном для виявлення зв'язків між мотивацією до успіху та вигоранням, мотивацією до успіху та креативністю, порівняння, побудова графіків та діаграм для наочності отриманих результатів.

Під час емпіричного дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців та її чинників, як професійне вигорання та креативність було використано такі психодіагностичні методики: коротка авторська анкета, “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана), «Мотиваційної індукції» (Ж. Нюттена), “Визначення психічного вигорання” (О. Рукавішнікова), «Визначення креативності» (Н. Вишнякова).

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

Експериментальна база дослідження. Рота охорони та штат РТЦК та СП в м. Києві (Сухопутні війська ЗСУ).

Наукова новизна дослідження.

Уперше:

- сформовано цілісну систему психологічних засобів підвищення професійної мотивації військовослужбовців під час війни у взаємозв'язку з її чинниками. Обґрунтовано та доведено розвиток

креативності як один з оптимальних мотивуючих засобів в гуманістичному підході до вирішення поставлених задач.

Уточнено:

- поняття про професійну мотивацію військовослужбовців під час війни, її структуру та механізми.

Теоретичне значення дослідження. Узагальнено та проаналізовано знання про професійну мотивацію військовослужбовців під час війни та засоби її підвищення з досліджень та наукових праць різних авторів, які актуальні для сучасного суспільства сьогодні.

Практичне значення дослідження. Теоретичний та практичний матеріал дослідження може бути корисним військовим психологам, військовими учбовими центрами, для розробки тренінгових програм по підвищенню професійної мотивація військовослужбовців під час війни та надання рекомендацій для командного складу в Збройних силах.

Апробація результатів дослідження.

Власні публікації з теми дослідження.

1. Тези Психологічний аналіз чинників професійної мотивації до конференції ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».- 07.12.2023р., 4 с.
2. Тези. Методи та технології психологічної допомоги та самопомоги під час війни та після війни до конференції ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».-22.11.2024р., 5 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (169 наіменувань) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 224 сторінок, основний обсяг - 106 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків (на 85 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

1.1. Теоретичні підходи до вивчення феномену професійної мотивації особистості.

В сучасній психології протягом її становлення накопичено неймовірну кількість знань про мотивацію особистості, розроблено багато різних теорій з системою термінів, моделями та механізмами. Інтенсивне наукове переосмислення феномену мотивації праці пов'язано з розвитком капіталістичних відношень, родоначальником цих процесів є класик англійської політичної економіки А. Сміта. “Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності.”[12, с. 7]. Більшість відомих теорій мотивації не протирічать одна одній, вони розкривають феномен мотивації особистості виходячи з різних поглядів на особистість, її психічні складові та процеси, швидше доповнюють одна одну, тому для створення максимально ефективної системи психологічних засобів потрібний інтегральний підхід до вивчення мотивації особистості, розглядаючи різні теорії, такої думки дотримується і Є. П. Іллін , в основу праці якого покладено саме інтегральний підхід до розгляду мотиваційної сфери особистості “..неупереджений аналіз дає змогу помітити у різних гіпотезах і формулюваннях багато цінної інформації, яку можна використати для формування цілісної та несуперечливої концепції мотивації та мотивів.”Провідні зарубіжні дослідники також підтверджують важливість інтегративного підходу, наприклад, лабораторія науки про мотивацію Університету Редінга (Великобританія) запроваджує інтегративний підхід, спираючись на дані кількох дисциплін (когнітивної, соціальної та педагогічної психології, когнітивної, соціальної нейробіології і психометрії). Назарова Г. В. для підвищення продуктивності праці персоналу спирається на

узагальнені провідних теорій мотивації праці [8]. “Тільки комплексний підхід до вивчення мотивації дозволить якісно підібрати психологічні засоби підвищення професійної мотивації, які дозволять вийти за рамки суто теоретичного знання та стати дієвим інструментом на практиці.” (О. Давидова, І Пампура). А Герасименко. уточнює, що “На сьогоднішній день існує велика кількість таких теорій, однак жодна з них не є універсальною” [18, с. 219]. З одного боку кожна з них потрібно розглядати як наукову гіпотезу, яка потребує перевірки на кожній досліджуваній групі, з другого, важливо розглянути всі основні теорії мотивації праці в ракурсі подальшого практичного використання для створення оптимальної ефективної мотивації певного колективу. ”Мотивація праці є важливим фактором розвитку людського капіталу. Управління нею відіграє ключову роль, адже існує пряма залежність між мотивацією працівника та ефективністю його роботи” [18, с. 211]. “З точки зору класифікації Х. Шольца доцільним є розподіл теорій мотивації (залежно від предмету аналізу) на три основні напрями: теорії в основі яких лежить специфічна картина працівника, ці теорії виходять з певного образу працівника його потреб та мотивів; змістовні теорії та процесуальні теорії.” [8, с. 5] Мотивація особистості є одним з фундаментальних понять психології і погляди на цей феномен представлені багатьма розвиненими напрямками сучасної психології та існує величезне різноманіття сучасних теорій і відповідних їм моделей мотиваційної сфери особистості. Сучасні теорії мотивації праці частіше поділяють на змістовні та процесуальні [7; 8; 18], але в науковій літературі зустрічається ще одна група первинної теорій мотивації праці. Вивчивши роботи ще декількох авторів [18, 40, 44, 99, 120, 144, 146, 150, 151], приходимо до висновку, що в науковій площині виділяють чотири основні групи мотивації праці, які охоплюють більшість сучасних наукових теорій і набули практичного значення: первинні; теорії, що ґрунтуються на суб’єктивному сприйнятті працівника; змістовні, які ретельно вивчають працівника, його потреби, спонуки та мотиви; процесуальні, де приділяється увага самому процесу

формування мотивації, механізмів, опису процесів в часі та розглядають динаміку мотивації праці та її прогнозування.

До первинних теорій мотивації діяльності відносять спрощені теорії, такі як теорія “батога і пряника”, сюди ж можна віднести класичну біхевіористичну теорію Д. Уотсона за принципом “стимул-реакція”, де вивчаються “..потяги (драйви), які мають суто фізіологічну природу. Біхевіористи пояснюють поведінку за допомогою схеми “стимул-реакція”. Поведінка людини розглядається як сукупність реакцій на подразники, а мотивація розглядається як фактор що пояснює відмінності в реактивності і є суто фізіологічним механізмом, такий собі поріг чутливості організму до стимулів, а мотив розглядається як сенсibilізатор цих реакцій на стимул, але Ж. Нюттен зазначав, що біхевіористи “за модель беруть лише елементарну психічну реакцію.” [44]. Також до спрощених теорій можна віднести психоаналітичну теорію мотивації З. Фрейда, за якою психіка складається з трьох рівнів: “Воно”, “Я” і “Над-Я”, де “Воно” представляє собою біологічні потяги, такі як лібідо, агресія та страх і потребують задоволення або блокуються “цензором” [111] і які “інтеріоризовані в ході соціалізації індивіда соціальними нормами та цінностями” (Є. Іллін). В даній теорії всі рушійні сили до дій зводяться до задоволення підсвідомого “Воно”. Кожний простий механізм, описаний в цих теоріях ретельно розглядають і вивчають і він має місце в мотивації сучасної людини, але розкриває тільки одну часточку такого масивного динамічного явища як мотивація особистості [9; 40].

Теорії в основі яких лежить специфічна картина працівника, які виходять з певного бачення працівника, до цієї групи відносять:

“Теорія Х”, яку розробив засновник школи наукового управління “Ф. Тейлор, вважав, що робітникам властиве «працювати з прохолодою», так він казав: «про природний інстинкт і схильність людей до легкого життя, що може бути названо природним прагненням прохолоджуватися» [8, с. 6], тому їх потрібно стимулювати через погрози та контроль, автор акцентував, що в основі мотивів людини лежать біологічні потреби. Тейлорівський підхід

ґрунтувався на концепції раціональної особистості і його мотивація зводилась до економічних стимулів та контролю, акцентував увагу на пріоритетності індивідуального над колективним та пропонував авторитарний стиль управління. Підвищення мотивації за цією теорією “з одного боку, через врахування мотивації при відборі працівників (пошук працівників, зацікавлених у підвищенні заробітку, готових для цього працювати інтенсивніше), а з іншої — за рахунок чіткішої ув’язки результатів праці і отримуваної грошової винагороди. Особливе значення Тейлор надавав своєчасному доведенню до працівників інформації про вимоги до їхньої роботи: що вони повинні зробити за робочу зміну, що зробили, яка зарплата їм належить за зроблене.” [40, с. 133]. Головними мотиваторами є два чинника: гроші та його розуміння зв’язку між розміром заробітної плати та результатом праці.

Ідеї Ф. Тейлора підхвativ Д. МакГрегор, він аналізував його ідеї, доповнив “теорією Y” та створив свою “теорію X-Y”, за якою існує декілька поглядів на природу людини: від принципово негативного і тоді використовуються автократичні механізми мотивації, вимагає ретельного контролю та створення структури контролю персоналу на кожному рівні, де головний мотиватор – гроші (теорія X) до принципово позитивних і відповідно механізм – демократичний (теорія Y); це дозволяє регулювати поведінку працівника, базуючись на знаннях про нього, на мотивацію впливає погляд на природу окремо взятої людини. Ця теорія більш гнучка, на практиці ефективним є поєднання цих теорій [8; 18; 40].

Подальшим розвитком та доповненням “теорій X-Y” займався У. Оучі, свої ідеї сформулював в “теорії Z”, де наголошувалось створення “виробничого клану”, що є основою в японському менеджменті. За цією теорією важливо створювати відчуття приналежності до організації та залучення працювати у групі”. Основне підґрунтям “теорії Z” є залучення до прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки діяльності, які є справедливими та прозорими, це є дуже важливим уточненням в

“теорії Z”. Теорія реалізується на практиці, коли працівники за своєю природою відповідають демократичному стилю керування. “Теорія Z” має багато спільного з працями В. Зігерта та Л. Ланта, які є переосмисленням “теорій X, Y” [8; 44].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на визначенні потреб, спонук, ідентифікації мотивів людини, до них відносяться наступні теорії:

Теорія А. Маслоу визначає поняття потреб як усвідомлена відсутність чогось, яка викликає спонукання до дій, способи задоволення первинних потреб є організацією системи матеріального стимулювання. За А. Маслоу стверджуються універсальність людських потреб у вигляді певної ієрархії, за якою задоволення перших є умовою виникнення слідуючих потреб: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби поваги та потреб самовираження (рис. А.1.). Найчастіше теорію Маслоу інтерпретують у вигляді “піраміди Маслоу” чи “сходинок Маслоу” де нижчі потреби притаманні більшості і тільки при задоволенні цих потреб виникає потреба у вищих. (Див. додаток А , рис. А.1. Піраміда Маслоу)

При всій завершеності та логічності теорії, на практиці вона не завжди працює [93]. Межі між цими групами потреб є умовними і в роботі Маслоу не йдеться про необхідність повного задоволення потреб нижньої ланки для переходу до вищої, ніяких чітких меж та жорсткої поступовості не стверджується. Потрібно зауважити, що праця А. Маслоу не опирається на експериментальні дані, а є результатом його особистих спостережень та аналізу біографій самореалізованих видатних людей. Сам А. Маслоу зазначає на існуванні винятків, коли пріоритетність потреб змінюється [40; 146].

Теорія існування, зв’язку та росту К. Альдерфера, яка ґрунтується на урахуванні трьох груп потреб: потреби існування (фізіологічні та безпеки); потреби зв’язку (міжособистісні стосунки); потреби зростання (самореалізація та повага). Також має ієрархічну будову, але кожна з потреб задовольняється незалежно від інших, тобто припускає довільну ієрархію для окремого індивіда, в певних умовах та з плином часу [18; 40; 44].

Теорія двох факторів Ф. Герцберга має в своїй основі зв'язок ефективності та якості праці з факторами, які є нерівнозначними в процесі задоволення потреб: “занепокоєння і незадоволення працею і винагородою (гігієнічні фактори, необхідні для побудови бази підтримки розумного рівня мотивації працівників: спосіб керування; стосунки з безпосереднім керівником, співробітниками чи підлеглими; умови праці; заробітна плата; статус; безпека, які спрямовані на формування мотивації але відсутність яких зазвичай не викликає негативних емоцій) та мотивуючі фактори (досягнення, визнання успіху; інтерес до роботи і завдання, відповідальність; професійна кар'єра)” [40, с. 7]. Основний зміст якої полягає у виділенні головним стимулом людську потребу у творчому самовираженні, відповідно організація праці будується за принципом максимально збагатити її змістом, надати працівникам додаткової влади та відповідальності, а значить розширити поле для їх ініціативності, більш повного використання їх здібностей та досвіду [18]. Ця теорія про вплив двох факторів: матеріальних і нематеріальних [120; 146].

Теорія придбаних потреб Давида Мак-Клелланда, за якою людям притаманні три класи потреб вищих рівнів: причетності (прийняття та дружба, кооперативність, мотивація соціальними зв'язками); успіху (особиста відповідальність, зворотній зв'язок, помірний ризик, мотив працювати краще за ради досягнення, такі особистості люблять виклик і є відповідальні за успіх); влади (впливовість, конкурентність, мотивом є вплив на інших та контроль над ними), потреба влади розглядається як вплив на інших людей. На думку науковця більшість людей мають змішану мотивацію, але серед них є і переважаюча, що обумовлює різні типи працівників. В своїх дослідженнях він вивчав тих, хто намагався стати кращим і здобував високих результатів, ці ідеї на практиці використовуються для оцінки ефективності працівників [18; 99].

Процесуальні теорії є більш складними, аналізують не тільки потреби, але широко охоплюють психологічні аспекти, аналіз багатьох факторів та

акцентують увагу на самому процесі мотивації праці. В їх основі покладено вивчення поведінки людини з урахуванням її сприйняття та пізнання. Розглянемо найпоширеніші в сучасному управлінні багатьох розвинених країн.

Теорія очікування В. Врума (описана в роботі “Праця і мотивація”), за якою наявність активної потреби не є достатньою умовою мотивації особистості до дії, наявність потреби самої по собі ще не є мотиватором діяльності тому В. Врум припускає і доводить важливість в мотивації трьох взаємопов’язаних між собою складових: “витрачені зусилля, очікувана винагорода та реально отримана винагорода. За теорію очікування враховують, що конкретна людина має свою унікальну систему потреб та очікувань і як наслідок, має свою суб’єктивну оцінку винагороди, це призводить до необхідності знати її наперед створення системи управління праці, тобто є необхідність попереднього та поточного вивчення очікувань працівника по відношенню до винагороди та праці як конкретного так і колективу, узгоджувати з потребами та вимогами організації і тільки тоді створювати систему винагород як мотивації та доносити працівникам, акцентуючи увагу, що це є реальна винагорода при умові ефективної та результативної праці, при цьому складність поставлених задач відповідає рівню фахівця [8; 18; 40].

Теорія постановки цілей Е. Локка, великими прихильниками цієї теорії є Т. Раєн та Р. Латем, за якою мотивація визначається цілями, які людина ставить перед собою, “Тобто Е. Локк вважав, що бажання робітників працювати заради досягнення цілі є важливим джерелом мотивації” [8, с. 13], також важливим є характеристика та зміст цілей: конкретність, складність, привабливість та прийнятність до виконання. Мотивація праці за Локком в основі має усвідомлення впливу змісту цілі на працю (цілі цікаві та достатньо складні для конкретного працівника, але такі, які він вважає досяжними. Важлива постановка чітких цілей та завдань, якщо занадто широкий, незрозумілий зміст цілей то знижується мотивація та довести працівнику його

особисті необхідності та вигоди від виконання поставлених цілей. Не менш важливим є співпадіння особистих цілей працівника з поставленими цілями, а це потребує визначення пріоритетних цілей особистості, їх періодичний моніторинг для підсилення мотивації за рахунок корегування змісту цілей самої роботи. За такою теорією критика замінюється роз'ясненнями та похвалами за хороший результат, створюємо в працівника стан задоволення за добре виконану роботу.

Теорія справедливості С. Адамса, де головним факторам мотивації є справедливий розподіл винагороди, людині властиво порівнювати свої зусилля і винагороду з іншими і переплату так як і недоплату сприймають як несправедливість і це призводить до демотивації, важливо усвідомлення працівником “справедливої” прямої залежності між затраченими зусиллями та винагородою для всіх рівну по співвідношенню затрачені зусилля-винагорода. Усвідомлення це як процес підсилення мотивації [44; 99].

Теорія Портера-Лоулера, де виділяється 5 основних факторів мотивації праці: “Зусилля, витрачені на виконання праці, сприйняття отриманих результатів, винагорода, ступінь задоволення” [18, с. 213]. В цій теорії висувається твердження, що ефективність праці залежить від зусиль працівника, його здібностей та професійності, індивідуальних особливостей та усвідомлення своєї праці та себе в цьому процесі (рис. А.2).

Теорія підкріплення В. Скінера стверджує, що поведінка особистості має пряму залежність від середовища, обґрунтовує закон, що поведінка, яка має позитивні наслідки - повторюється, а негативні - скоріше, ні. Процес підкріплення є стимулятором до певної поведінки. Виділяють за цією теорією 4 типи підкріплень: позитивні і негативні (направлені на посилення поведінки) та покарання і згасання (послаблення поведінки), при цьому позитивне і прискорення сприяють росту особистості, а негативне і покарання діють шкідливо, тому тут акцент створюється на позитивному підкріпленні, існують і підходи до розкладів підкріплень в часі, їх виділяють також 4 типи:

фіксований інтервал, фіксований коефіцієнт, змішаний інтервал та змішаний коефіцієнт [9; 40; 99; 151].

В сучасному світі більшість управлінців користуються моделями підвищення професійної мотивації, які базуються саме на цих основних теоріях, які довели свою ефективність на практиці: “батога і пряника”, “очікування”, “соціальної справедливості”, “внутрішньої та зовнішньої винагороди”, “первинної та вторинної потреби”, “факторна модель стимулювання” і т. д. [8; 18; 40; 44; 99; 120; 144; 146; 151].

1.2. Умови формування та чинники професійної мотивації особистості.

Поняття мотивація пов’язано з різноманітними чинниками, наприклад, такі як потреби, мотиви, інтереси, очікування, стимули, особистісні характеристики, ціннісні орієнтири і т. д; їх зв’язки та взаємовплив, ієрархічність, та що на них впливає. Ці процеси виражають у вигляді моделей мотивації праці, які повно розкривали б механізми мотивації та стали б підґрунтям для з’ясування дієвих психологічних засобів заохочення до професійної діяльності.

Мотивація є мультифункціональною детермінантною поведінки людини, основними функціями якої виступають спонукальна, регуляторна, організаційна, корегувальна, когнітивна, формуюча. Мотивація є одним з вирішальних компонентів професійної діяльності, яка займає дві третіх свідомого життя індивіда, є головною формою активності дорослої людини, реалізації та розвитку її потенціалу, є визначною в життєдіяльності особистості, соціальному значенні, самовизначенні, самоствердженні та забезпеченні інших її потреб та інтересів. З іншого боку мотивація є структурним елементом управління і забезпечує досягнення поставлених цілей та вирішення задач організації в потрібні терміни та з необхідною ефективністю та якістю в площині її інтересів. Також потрібно відмітити і

соціальну значущість професійної діяльності людей, яка задовольняє потреби та інтереси соціуму [15; 34; 53; 107].

Розглянуті теорії мотивації праці в пункті 1.1 вказують на те, що даний феномен не є простою складовою причинно-наслідкового зв'язку, і не варто її сприймати суто як каталізатор до дій. Вона залежить від багатьох чинників, має складну багатогранну структуру зв'язків між різними складовими, які в свою чергу також можуть мати свою ієрархічну будову і по різному проявляться у різних людей, а значить мають свою унікальність у кожного працівника та в певний момент часу. Враховуючи різні наукові підходи до феномену мотивації праці, її зміст різними науковцями (С. Занюк, О. Крушельницька, Н. Коленда, В. Дружинін, Х. Хекхаузен, Л. Орбан-Лембрик, В. Сладкевич, О. Зозульов, Б. Генкін, О. Шпикуляк, В. Шапіро, В. Куриляк, Е. Кірхлер, К. Родлер, Ж. Андрійченко, Г. Дмитренко, Т. Максименко, С. Ілленкова, К. Шарапатова, Ш. Річчі, П. Мартін, Д. Статт, Б. Райзберг, Л. Лазовський, Є. Стародубцева, Є. Катульський, А. Колот) [44; 47; 94; 105] розкривається по різному і не має однозначного наукового бачення, наприклад, І. Д. Бех “Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.” [44]; за С. Шапіро мотивація це “Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотивів) чинників” [50]; Н. Коленда вбачав в мотивації “Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності” [53]; за А. Колотом це “Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації” [44]; С. Занюк означає цей феномен як “Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини” [103]; О. Крушельницька тлумачить це поняття як “Довготерміновий

вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу” [15]. Така велика кількість означень поняття мотивації діяльності пов’язана з тим, що явище багатогранне, мультифакторне та багатофункціональне і авторами висвітлюється під різними кутами, в різній науковій площині та має різну цілеспрямованість та з різним акцентом на складових та чинниках. А. П’янковська в своїх статтях [87;88] відмічає, що професійна мотивація не є константою, а представляє собою динамічне явище, яке під дією різних чинників в часі змінюється і потребує постійних зусиль, щоб підтримувати високий рівень вмотивованості фахівців та і кожний індивід має свою унікальну систему мотивації діяльності, яка під дією різних внутрішніх та зовнішніх чинників змінюється, - такої ж думки тримається більшість авторів. Науковці дотримуються позиції, що поняття мотивації праці доцільно розглядати як взаємопов’язані між собою внутрішню (інтринсивна) та зовнішню (екстринсивна) мотивацію, відповідно і чинники поділяють на зовнішні та внутрішні.

До зовнішньої мотивації відносять різного роду стимули, ситуативні фактори впливу, система впливу соціуму, а до внутрішньої мотивації відносять такі поняття, як потреби, мотиви, інтереси, морально-вольові якості, цілі, емоції, творчі здібності, інтелект, сприйняття та очікування, ціннісні орієнтири та інше. Змістовні теорії виділяють джерелом мотивації потреби, але автори процесуальних теорій довели, що наявність потреби ще не є спонукою до дії, хоча і займає вагоме місце в мотивації. З потреб виникають мотиви, цілі, інтереси, сам процес до дії надає емоційного забарвлення, а інколи і сам мотив є неусвідомленим, на відміну від цілі, сприймається лише як певна емоція і лише з часом для індивіда набирає інформаційного змісту [71].

Потреби - це те, що людина сприймає як нестачу чогось необхідного для її існування чи внутрішнього задоволення, бувають як усвідомленими так і не

усвідомленими, на рівні інстинктів, емоцій, почуттів. Під час професійної діяльності задовольняються як потреби соціуму так і певного колективу і самої особистості. Потреби розглядаються як основна і важлива складова мотиваційної сфери саме змістовними теоріями тоді як прецесійні теорії не відкидають потреби, але роблять акцент на інших складових мотивації праці та на особливостях взаємозв'язків між структурними компонентами. Людські потреби ретельно розглянуті в змістовних теоріях, де виділяються різні рівні потреб, потрібно відмітити, що задоволення потреб це не лінійне явище, і має свою змінну ієрархію за своєю значущістю, яка залежить як від середовища і культури, в яких виросла особистість так і від її індивідуально-психологічних характеристик, морально-вольових якостей так і від її інтелекту. Ієрархічний комплекс потреб у кожній людині свій і він не є сталим, а змінюється з часом та віком та під час професійної діяльності відбувається його диференціація та інтеграція, на базі одних формуються інші, виникають протиріччя, взаємне підсилення чи послаблення, відбувається актуалізація одних і згасання інших, але в той же час кожному фахівцю притаманна відносна сталість комплексу потреб. Динамічним процесом є і рівень усвідомлення людиною своїх потреб. К. Альдерфер в своїй "теорії ERG" емпірично довів, що теорія А. Маслоу на практиці не має жорсткої послідовності задоволення потреб і можуть задовольнятись в іншому порядку чи дискретно (рис. 1.1). В своїх емпіричних дослідженнях науковець прийшов до висновків: Чим менше задоволені потреби існування тим більше вони проявляються; чим слабкіше задоволені потреби зв'язку тим сильніша потреба існування; задоволеність потреб існування підсилює потреби зв'язку; слабка задоволеність потреб зв'язку підсилює цю потребу; низька задоволеність потреб зростання підсилює необхідність в задоволеності соціальних потреб; повна задоволеність потреб зв'язку призводить до активізації потреб зростання; чим менш задоволені потреби росту тим сильніше вони активізуються, а якщо не задовольняються потреби росту, то підсилюється потреба задоволення існування та зв'язку.

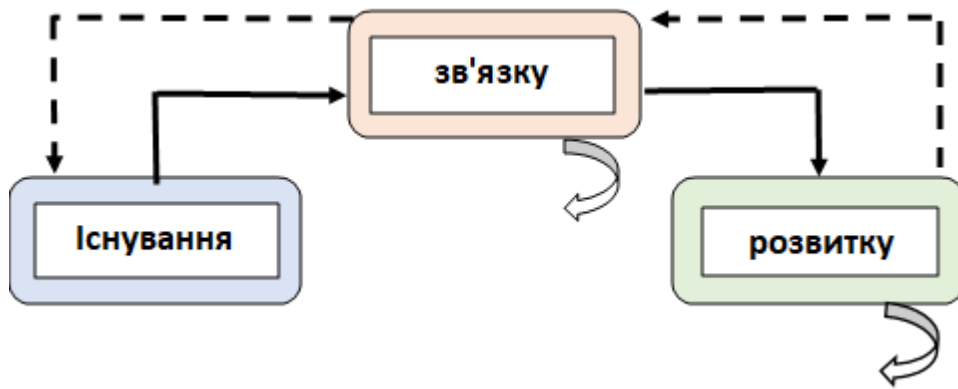


Рис. 1.1 Модель задоволення потреб за теорією К. Альдерфера

Потреба, яка під впливом певних чинників частково чи повністю усвідомлюється людиною, активізується і стає джерелом та змістом мотивів, інтересів, метою чи ціллю, в залежності від рівня усвідомленості, емоційного забарвлення, характеристик самої особистості та ситуаційних умов. Мотиви кожної людини мають свою ступінь стійкості та вираженості по силі та залежать від соціалізації індивіда та його особистісних характеристик. Мотиви поділяють за певними ознаками: за зв'язком з суспільними потребами (етичні, моральні, ідейні, політичні); за силою прояву; за проявом (проявлені чи потенційні); за джерелом виникнення; за видами діяльності та їх функціями є спонукати, спрямовувати і регулювати дії людини. Також виділяють мотиви усвідомлені та неусвідомлені, але на відміну від цілей, мотиви актуально залишаються неусвідомленими для особистості, хоча і не відокремлюються від свідомості, мають особливу форму емоційного забарвлення дії, але і не є суто емоцією [94]. Мотив є внутрішньою достатньо стійкою спонукую до дій і має складну структуру: після виникнення потреби відбувається усвідомлення причини емоційного незадоволення, далі усвідомлюється предмет (об'єкт) задоволення потреби, після чого відбувається усвідомлення способу задоволення потреби та можливості особистості і визначають певну енергетичну рушійну силу мотиву до реалізації в діях [26; 36]. Діяльність людини є полімотивованим процесом, тобто керується не одним мотивом, а комплексом мотивів, які в свою чергу також мають свою ієрархію, серед яких

є домінуючи. Цей комплекс не є сталою величиною і змінюється під дією внутрішніх та зовнішніх чинників, якщо навчитись актуалізувати певні мотиви чи змінювати їх ієрархію, то можна керувати поведінкою людини. До неусвідомлених мотивів відносять різного роду установки (теорію установок було розроблено школою Д. Узнадзе), які в свою чергу мають такі компоненти як, інформаційну, емоційно-оціночну та поведінкову та виражають погляди людини на світ, чого прагне, симпатії та антипатії, значущість об'єкта, готовність до дій, особливість сенсів. Установки формують систему цінностей людини та сприяють самоствердженню як особистості. Розрізняють цільові, смислові та операційні установки [34; 94].

За двофакторною теорією К. Герцберга виділено дві групи мотивів професійної діяльності особистості: “фактор-мотиви”, які націлені на вирішення професійних завдань та “фактор-гігієни”, які є показником привабливості професійної діяльності. Деякі автори (Д. МакКлаланда, К. Замфіра) оперують поняттям мотивів-потреб, вказуючи на тісний зв'язок між ними. “Потреби, інтереси та мотиви відносяться до внутрішніх чинників формування мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку” [94, с. 169]. Потреба проявляється в мотиві і породжує та формує інтерес, бажання, ціль, наміри, прагнення, спонукання. Одночасно мотиви, як внутрішні спонуки можуть самі під впливом процесів усвідомлення ставати ідеалом, прагненням, переконанням, інтересом, бажанням, - ці процеси також є динамічними та багатоаспектними [36]. Відповідно до змістовних теорій праці процес формування мотивації можна представити у вигляді схеми (рис.. 1.2).

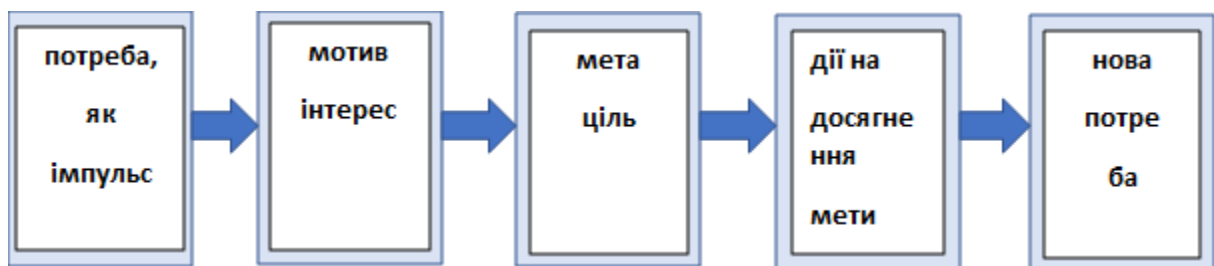


Рис. 1.2 Модель формування мотивації

Мотивація праці в цьому випадку розглядається як процес формування мотивів, джерелом яких є потреби, усвідомлюючи які і під дією зовнішніх чинників, вони перетворюються в мотиви та інтереси, а потім стають ціллю та метою людини і спонукаються певною енергетичною силою до дій і виникають нові потреби, де мета є реалізацією мотиву, а рівні усвідомлення потреб є динамічним процесом, змінним як по силі, інтенсивності так і по тривалості, також має залежність від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників [71; 110]. Формування мотивів є складовою частиною механізму мотивації праці. Також вивчаючи мотиваційну сферу виділяють стимули, як зовнішню мотивацію, сама по собі вона малоефективна, але при врахуванні всіх чинників і вміло її пов'язуючи з внутрішньою досягається довгострокове підвищення ефективності праці. Професійна діяльність задовольняє потреби не тільки особистості, певного колективу, а і суспільства в цілому, тому виділяють мотивацію як мікрорівня так і макрорівня, наприклад, на рівні держави, міжнародної спільноти, така мотивація відноситься до зовнішньої.

Відповідно до процесуальних теорій мотивації праці активізація потреб та механізму до дії через її задоволення неточно описує процес мотивації фахівця і не враховує інші важливі складові мотивації, такі як сприйняття, очікування, особистісна система оцінювання, ієрархія цінностей, ступінь задоволеності, розуміння справедливості, важливість та особливості постановки цілей, її привабливості для людини та механізми взаємодії цих компонентів [40; 44; 76]. Розглянемо механізм мотивації праці за теорією Портера-Лоулера (рис. А.2), в якому враховано і теорію справедливості, і теорію очікування. За цією теорією вводяться три змінні: прикладені зусилля, особисті якості та здібності, усвідомлення своєї ролі в професійній діяльності, - від яких залежить розмір винагороди. Потрібно відмітити, що результат праці в такому випадку також стає причиною задоволеності фахівця, та і сам працівник сприймається як суб'єкт, який має власну думку з приводу винагороди, її об'єктивності що також впливає на стан задоволеності фахівці. Кожний працедавач зацікавлений не тільки в ефективній праці, але і в

своєму іміджі, а значить для нього важливі довготривалі ділові стосунки з високопрофесійними спеціалістами, цього можна досягти, підтримуючи високий рівень задоволеності трудовими відносинами. В механізмі мотивації за теорією Портера-Лоулера присутні 5 важливих факторів, які впливають на професійну мотивацію: витрачені зусилля, отримані результати, винагородження, сприйняття та ступінь задоволення від процесу праці, від результату, від усвідомлення себе в цій праці. Цінність винагороди (1) та впевненість в зв'язку між прикладеними зусиллями та винагородою (2) будуть позитивно впливати на рівень прикладених зусиль (3), які в свою чергу, разом з здібностями та особистісними характеристиками фахівця (4) та усвідомленням нею своєї ролі в процесі праці (5) надасть можливість досягти високих результатів у професійній діяльності (6), що призведе до внутрішньої винагороди (7а) (відчуття задоволеністю, самоповага, прояв компетентності) і зовнішньої винагороди (7б), яка сприймається як справедлива (8): похвала, премія, просування по службі, подарунки, відзнаки, все разом це призводить до задоволення фахівцем (9). Дана теорія є ідеалізованою, вирваною з контексту життя і розглядається вузько в професійній діяльності, тому що на задоволеність працівника впливає не тільки професійна діяльність, але і фізичний, психічний стан самої особистості та які її соціальні умови, наприклад, в країні йде війна, незадоволеність особистим життям, проблеми в родині, але вона має і практичну цінність, її механізми вдало використовуються при побудові управлінських систем мотивації, прогресивним раціональним зерном цієї теорії є розуміння того, що результативна праця, справедливо оцінена і винагороджена стає джерелом задоволення, а значить заохочує до подальшої ефективної співпраці [9; 27; 120].

Потрібно акцентувати увагу на те, що будь-яка складова мотивації праці стає при певних умовах чинником підвищення мотивації чи демотивації, підсилення дії тих чи інших чинників призводить до змін в мотивації праці. Побудова довготривалого та оптимального мотиваційного механізму вимагає

врахування багатьох чинників, які традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників відносять різного роду стимули, умови розвитку самої особистості, професійного становлення, та діяльності, соціальні умови. Існують також чинники, які гальмують мотивацію і тоді нейтралізація таких чинників також підвищить вмотивованість фахівця. Чинники по своїй тривалості поділяють на постійні, тимчасові та ситуативні, короткочасні; можуть бути відносно стійкими або відносно мінливими [15; 53]. Потрібно враховувати як і з якою інтенсивністю той чи інший зовнішній чинник впливає на конкретну людину. Чинники також бувають по дії прямі та опосередковані. “Мотиваційний механізм більшість авторів визначає як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики” [84, с.102], який забезпечує оптимальний рівень вмотивованості фахівців на довготривалий період. “Чинники професійної мотивації доцільно розглянути в різнорівневих площинах відповідно до рівнів управління економікою” [110, с. 5], (рис. А.3). Так на:

Мегарівні - створюється поле чинників, які діють на мотиваційну сферу фахівця: рівень життя та оплата праці за кордоном, стан трудової міграції, конкуренція на світовому ринку, кваліфікаційні вимоги до професії, світові тенденції та політика ведучих країн, відкритість країн до міжнародних зв'язків, обмін досвідом та створення міжнародних корпорацій;

Макрорівні - стан національної економіки та особливості державного регулювання зайнятості й оплати праці (стан безробіття, співвідношення між мінімальною зарплатою та прожитковим мінімумом, співвідношення між мінімальною заробітною платою, тіньові відношення, цінність високопрофесійних фахівців, стан освіти та науки, престижність професії, загальнокультурні традиції, державна економічна та соціальна політика, законодавство, соціально-політичний та економічний розвиток. Підтримка держави;

Мезорівні - рентабельність організації, господарської діяльності та співвідношення оплати праці по галузям національної економіки, впровадження інновацій та досягнень НТП, ступінь впливу людського фактору на економічні результати діяльності підприємств, регіональні особливості, гуманізація праці, патерналізм, участь в управлінні, співвладі, прибутках та капіталі, керівник як “поважна голова родини”, корпоративна культура, фахівець як людський капітал, індивідуальний підхід, статuti, документально зафіксовані права, дисципліна, відповідальність та обов’язки на рівні організації. Системи покарань та заохочень. стиль управління та спілкування, адміністративно-ієрархічна структура, кар’єрний ріст, виробнича демократія, наявність системи інформування, можливість навчатись, підвищувати професійність, самоствержуватись та самореалізовуватись, оптимальні умови праці, наставництво, рівень довіри, соціальний пакет;

Мікрорівні - який в свою чергу поділяється на групи чинників: власник; менеджера чи прямий керівник; колеги та підлеглі; родинна та оточення поза організацією-надавачем робочого місця; особливості професії, які можна поділити на умови праці, зміст та соціально-психологічні аспекти; особистісні характеристики фахівця, які можна поділити на підгрупи чинників: індивідуальна ієрархія цілей та інтересів, гендерно-вікові, хроно-біологічні, психо-фізичні, психо-емоційні, освітньо-професійні, афективно-когнітивні, пізнавально-інтелектуальні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні, морально-духовні, морально-вольові, система цінностей та очікувань, самомотивація, стан життєвого благополуччя та задоволеність, власна психологічна культура (рис. А.3).

Підсумовуючи, потрібно відмітити складність не тільки мотиваційної сфери, її структури та механізму, але багаторівневість чинників, які в різній комбінації постійно впливають на рівень вмотивованості фахівця як у виборі професії, місця та форми праці, так і самої професійної діяльності так і її довготривалість. Розглядаючи схему чинників впливу на мотивацію праці на базі рівнів управління економікою (рис. А.3) до зовнішніх чинників (як

позитивно впливаючих так і негативно) професійної мотивації віднесемо все, що відбувається навколо фахівця і напряду стосується його та його діяльності: на мегарівні, макрорівні, мезорівні, мікрорівні, - важливим буде будь-яка динаміка на цих рівнях і при створенні мотиваційної системи потрібно враховувати ці данні також, як умови, в яких перебуває фахівець. Зовнішні чинники являються собою спонуками активації внутрішніх чинників, які по своїй природі більш активні, довготривалі та з більшою силою впливають на мотиваційну сферу людини, на схемі до внутрішніх чинників відноситься лише останній підпункт “особистісні характеристики фахівця” на мікрорівні [76; 110; 134]. Чинники по своїй силі, тривалості і важливості (домінантності) також мають свою ієрархію та мінливість при відносній стійкості, яка буде індивідуальною для кожного фахівця. Співвідношення зовнішніх та внутрішніх чинників є важливою базою для розуміння рівня співпадіння інтересів особистості, компанії та навколишнього соціуму та розробки необхідної системи засобів заохочення [34]. Чинники мотивації представлені широким різномірним полем різновекторних, різних за силою, змістом та ієрархією.

1.3. Особливості психології військовослужбовців та їх професійної мотивації.

“Війна - царство фізичних зусиль і страждань, здатне знищити воїна, якщо він не змінить до них ставлення. Війна - країна невизначеностей, випадковостей, небезпеки, страху й смерті”, так описував війну прусський генерал, військовий реформатор та військовий теоретик Карл фон Клаузевіц.

Повномасштабна російська агресія проти України призвела до мобілізації українського суспільства та об'явлення керівництвом України військового стану, як наслідок на захист Батьківщини встали не тільки професійні військові, які свідомо обрали цю професію, але і фахівці інших професій, як добровольці так і по конституційному обов'язку, ті кого законодавчо зобов'язало суспільство. З початку заснування Україна мирна

держава, суспільство не виховувало з хлопчиків та дівчаток воїнів та дружин воїнів, як в давні козацькі часи, коли це було традиційно поширено серед усіх верств населення України, коли на захист своєї домівки проти постійного ворога зі зброєю в руках вставали пліч-о-пліч чоловік та його дружина. Тому гостро постає питання висококваліфікованого морально-психологічного забезпечення військовослужбовців та їх родин, реально-дієвого впровадження в практику ЗСУ організаційної психології та спеціалізованого менеджменту, ключовою складовою яких є мотивація військовослужбовців. Для з'ясування мотивації військовослужбовця під час війни потрібно чітко усвідомлювати особливості структури Збройних Сил України, специфіку служби в різних родах військ, умови в яких знаходяться військовослужбовці та що саме відбувається з особистістю військовослужбовця під їх впливом та під час бойових дій.

Служба в армії підпорядковується певній ієрархії та регулюється статутами та відповідним законодавством, вимагає чіткого виконання наказів, крім явно злочинних, що суперечать законодавству України. Кожна бойова частина, кожний рід військ це певна унікальна субкультура з своєю символікою та внутрішнім психологічним кліматом, де важко усамітнитись і мати свій особистий простір, де кожний в тісному контакті з побратимами, де вироблена часом певна субординація офіцерського та солдатського складу і присутня певна ментальна спорідненість. В наслідок широкої мобілізації поряд на бойовій позиції знаходяться люди різного віку, фаху, рівня розвитку, статку та досвіду, їх об'єднує тільки спільна мета: вижити, виконати наказ та здобути перемогу [47].

Сучасним бойовим діям притаманні граничний динамізм та небезпека бойових ситуацій, бо часто їх доводиться вести проти переважаючих сил окупантів, в умовах реальної постійної загрози одночасного використання противником різних видів озброєння, в погану погоду, в різний час доби за нестачі інформації про противника, в умовах відсутності звичного режиму сну та відпочинку. Сучасний бій в Україні є суворим випробовуванням духовних,

ментальних, психічних та фізичних ресурсів тих, хто став на шлях воїна, його здатності протидіяти впливу екстремальних, несприятливих для здоров'я та життя чинників, зберігати рішучість та волю, виконуючи поставлені бойові задачі. Одночасно бій є запеклою боротьбою переконань, мотивів, цілей, волі, настроїв, думок військ супротивних сторін. Бій - це випробовування на міцність усіх фізичних та психічних можливостей військовослужбовця, найбільша доля яких лягає саме на нижчу ланку - солдатів та сержантів. "Головна роль на війні належить солдатові" [47, 7с.]. Кожний постане перед тим, чого не розуміє, відчує те, чого доти не відчував. Переживання кожного військовослужбовця специфічні, індивідуальні. Проте є багато загального в реакціях людини на небезпеку, необхідність знищувати окупантів, бачити смерть, брак вільного часу й інформації та інші несприятливі чинники. Нормальними переживаннями в бою є не тільки патріотизм, любов до України, прагнення помститися ворогові, виконати бойове завдання, але і негативні, як страх смерті, каліцтва, поранення, ворожого полону, боязнь виявитись нездатним виконати бойове завдання і постати боягузом в очах товаришів. Безстрашних людей в нормальному стані не буває, всі відчувають фізичні симптоми страху: внутрішнє завмирання, підсилене серцебиття, мурашки по тілу, фізичну слабкість, дискомфорт або біль у грудях, тремтіння, може трапитись запаморочення, нудота, блювота, нетримання сечі, пронос не тільки під час бою, але і в періоди до і після нього [21]. Перенавантаження, небезпека, втрата звичної зони комфорту, перевищення межі людських можливостей, постійна бойова активність та вогонь противника, надскладні бойові завдання, напруга на межі всіх сил знижують бойову ефективність військовослужбовців, провокують в них розвиток і таких негативних психічних станів різної інтенсивності як невпевненість, втома, почуття провини, агресія, апатія, істерика, ступор, тривога, жах, паніка, переляк, бажання втекти, розпач, приреченість, пригніченість, занепокоєння, боязнь, фобії, шок, розгубленість та інше. Участь у бойових діях ставить до військовослужбовця вимоги, що

суперечать його інстинкту самозбереження і йдуть всупереч природнім інстинктам. [23].

Страх - це нормальна реакція організму на ненормальні умови, природна та корисна реакція військовослужбовця на небезпеку, невідомість та раптовість бойової обстановки, це передбачення небезпеки, навіть нереальної. Причиною виникнення страху в бою є незадоволення потреби в безпеці та стресові стани. У стані страху солдат перестає належати собі, ним рухає єдине прагнення усунути загрозу, уникнути небезпеки. Важливим є той факт, що потрібно не знищувати страх, а навчитись його контролювати та перетворювати в ресурс бойової діяльності. Науковці відмічають на перших порах не сформованість віри в те, що можеш загинути, особливо серед молоді, цей факт зменшує фіксацію на смерті та зменшує пов'язане з цим напруження, але до перших втрат. Свідомість особового складу після критичної події зазвичай перебуває у кризовому, болісному, невротичному стані, з'являються додаткові страхи, які шкодять продовженню служби [48].

Серед досвідчених військовослужбовців часто зустрічається наявність "куражу" або бойового азарту, що мобілізує їх сили.

У бойовій обстановці психіка військовослужбовця зазнає велику кількість різноманітних впливів, одні з них сприяють концентрації і мобілізації його психо-фізичних ресурсів та духовних можливостей тоді як інші дезорганізують, виявляють слабкі місця, погіршують роботу психіки і нервової системи, блокують доступ до резервів організму, призводять до інвалідності. Вирізняють зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на бойову діяльність військ, а зовнішні чинники поділяють на еколого-ергономічні, соціальні, бойові. Вирішальний вплив на військовослужбовця несуть соціальні чинники, оскільки є основою для формування мотивів поведінки й бойового настрою [24].

До макросоціальних чинників відносять світові тенденції ставлення до війни в Україні, їх підтримка української позиції; ставлення українського суспільства до російської агресії, ступінь популярності протидії окупації і

військового супротиву російській агресії. В наслідок механізмів зараження, навіювання, наслідування військовослужбовців засвоюються у суспільстві панівні настрої, що формують відповідну настроєність і мотиви бойової поведінки. Ентузіазму в Збройних Силах не буде, якщо його не має в державі. Бойова готовність військовослужбовців визначається ставленням суспільства до своєї армії. М. Зенченко підкреслював, що військо в повній мірі реалізує свою потужність, тільки при необхідній підтримці з боку населення, солдати заражаються емоційним ставленням власного народу до противника, перемагає та армія, воїни якої бачать у противникові ненависного ворога [54]. Важливим макросоціальним фактором є ставлення з боку держави до своєї армії: забезпечення всім необхідним, соціальний захист військовослужбовців на законодавчому рівні, підтримка родин військовослужбовців, забезпечення медичної, психологічної та іншої допомоги, відновлення та реабілітації, формування необхідного ставлення до українського військовослужбовця у власному та світовому суспільстві. Залучення наукового світу держави до вирішення питань військовослужбовців та Зброєних Сил України, впровадження грантових програм та інше. Забезпечення з боку держави умов сприятливих переходу ЗСУ до високих стандартів Північно-Атлантичного альянсу НАТО, впровадженню інновацій та досягнень НТП [21].

Існують і мікросоціальні чинники, які мають вагомий вплив на успішну бойову діяльність військовослужбовців. Згуртованість військового підрозділу підвищує активність, стійкість, ініціативу, виживання та ефективність на полі бою. Військовий психолог Е. Дінтер відмічав, що втрата довіри в групі, опинитись в моральній ізоляції через рокову помилку чи боягузтво спонукає до сміливих учинків. Тому в провідних арміях світу особливу увагу зосереджують на створенні у військових підрозділах систем товариської підтримки, культивують взаємодопомогу та сприяють згуртованості починаючи з навчань і впродовж всієї служби в армії. Компетентність командирів, які володіють якостями лідера і вселяють до себе довіру. Обґрунтована довіра і повага до свого командира та командування сприяють

більш ефективному несенню служби особового складу [21]. Армійська доктрина визначає сім цінностей армії: вірність, обов'язок, повага, самовіддане служіння, честь, чесність, особисту мужність, - які мають центральне значення для кожного солдата та військового керівника. Теорія сильних сторін характеру та моральних цінностей постулює 24 важливі сторони характеру, універсальних для людини, які мають значення в мотиваційній сфері солдат: мудрість і знання (творчість, відкритість, допитливість, любов до навчання, перспективність), мужність (хоробрість, наполегливість, цілісність, життєва сила), людяність (любов, доброта, соціальний та емоційний інтелект), справедливість (усвідомлена громадянська позиція, справедливість, лідерство), помірність (розсудливість, саморегуляція, прощення, милосердя, смиренність), трансцендентальність (надія, духовність, почуття краси, вдячність, гумор). Дану теорію розробляли західні військові психологи, серед яких виділяють праці К. Петерсона і М. Селігмана [104].

Безпека та благополуччя родини військовослужбовця – це фактор оборони і національної безпеки. Для підтримки високого бойового духу військовослужбовця є надважливим усвідомлення наявності у нього надійної кріпкої сім'ї, яка його підтримує; рідної сімейної домівки, мир та спокій якої від боронить. Тому то й вісточки від рідних, зокрема передані на “нуль” малюнки дітей стають чи не найемоційнішим чинником впливу на морально-психологічний стан бійців, готовність захищати своїх до останнього подиху. Для українського суспільства національно формуючими та потрібними є захист та підтримка родин військових, плекання сімейних цінностей та праця по згуртуванню і укріпленню сімей військовослужбовців, надання їм необхідної допомоги через соціальні та волонтерські центри та проекти. Такі категорії як родина, батько, мати, доня, син у свідомості військовослужбовців трансформуються в усвідомлене глибинне суто чоловіче бажання захищати свою сім'ю, землю, батьківщину, народ. Американські вчені стверджують, що готовність військовослужбовця складається з індивідуальної готовності,

готовності підрозділу, готовності сім'ї, тому командири дбають не тільки про добробут особового складу але і про психо-соціальний супровід їх родин [41].

Бойові чинники – це широкий спектр динамічних змінних, що визначають реакцію, поведінку, стан військовослужбовців у бою, до них відносять: вид, умови, інтенсивність бойових дій, особливості служби, зброї, надійність засобів захисту, часові, природньо-географічні, погодно-кліматичні умови, обсяг і співвідношення втрат сторін, вмінням правильно вибудовувати тактику і стратегію дій, професійність та компетентність, регулярність навчань, наявність бойового досвіду, порушення ритмів життєдіяльності, складні польові побутові умови, наявність ротацій та вчасного фінансового забезпечення, незнайомі обставини, до яких складно адаптуватись. Американський військовий психолог Р. Габріель довів [104], що після 45 діб безперервного перебування на полі бою солдат не відправити в тил то психо-фізіологічно вони втрачають боєздатність та отримують психічні розлади. Суттєво на бойову активність впливає якість та тривалість сну. Існує своєрідний закон сну для військовослужбовців, який заборонено порушувати: як мінімум щодоби 4 години сну солдатів і 6 годин – командирів [104].

До внутрішніх чинників належать психофізіологічні, які визначаються характером поведінки, типом нервової системи, темпераментом та психічні, до яких відносяться: спрямованість, особливість характеру, інтелекту, волі, емоцій, адаптивність, віра, стійкість, символи-цінності, саморегуляція, комунікативні здібності, особисті способи-регуляції психічних станів (ритуали, обряди тощо).

Серед психічних реакцій і станів солдата в бойовій обстановці виділяють стрес як стан психологічної напруги та хронічний стрес. Стрес супроводжується енергетичною та духовною мобілізацією організму, спричиняє серйозні зміни в дихальних, серцево-судинних, ендокринних, м'язово-рухових та інших біологічних функціях та змінює перебіг психічних процесів, відбуваються емоційні та мотиваційні зрушення [135; 152; 154]. Помірний стрес сприяє мобілізації психічних та фізичних можливостей,

загартовує, зміцнює захисні сили організму, активізує інтелект, створює оптимальний бойовий стан, підвищує доцільність діяльності військовослужбовця. Тоді як тривалий стрес або дуже інтенсивний породжує непродуктивний стан дистресу. Тривале перебування під впливом стрес-факторів спричиняє психогенні психічні розлади, найчастіше це невроз, суїцидальна поведінка, депресивні стани, девіантна поведінка, залежна поведінка, зловживання наркотичними речовинами, ігроманії, неврастенія, нав'язливі стани, порушення сексуальної сфери, гострі психози (ступор, втеча з поля бою), які можуть ускладнюватись контузією, втратою зору, слуху, втратою орієнтування у просторі, пораненнями та іншими травмами. Військовий не має право на помилку, бо це наближає його до смерті або полону. У бойовій обстановці причинами стресу є: загроза життю та здоров'ю, відповідальність за побратимів та виконання завдання, невизначеність в інформації, дефіцит часу для прийняття рішень і бойових дій несприятливі погодно-кліматичні погоди, неможливість організувати побут, нестача повноцінного харчування та води, порушення життєвих циклів, невідповідність навичок потребам та умовам, психологічна неготовність, невпевненість в своїх силах та зброї, недовіра до командира, фактори ізоляції. І важливим внутрішнім чинником виступає така риса як стійкість та внутрішній ресурс військовослужбовця [54].

Бойова обстановка вимагає постійної уваги та спостережливості, розвинутої “чуйки” та досвідченості, а постійна зміна дислокацій не дозволяє облаштувати власний побут та забезпечити санітарно-гігієнічні умови, що вимагає адаптивності, творчого підходу, почуття гумору та вправності. Бойова діяльність вимагає високого рівня підготовленості та постійного вдосконалення своїх компетенцій та ставить жорсткі вимоги до вміння виживати за різних умов та обставин, добре орієнтуватись на місцевості, маскуватися, впевнено діяти у глибокому тилу противника, вміло володіти різними видами зброї та всіма видами розвідки, мати розвинені інтелектуальні

здібності, бути фізично та морально підготовленими. Сутністю військовослужбовця є постійне здобуття нового бойового досвіду [41].

До професіограми військового відносять: стійкість, готовність до випробовування екстремальними умовами, швидкість та адекватність реагування на мінливі чинники, відповідальність, прийняття рішень, мотивація досягнення успіху, постійне прагнення до саморозвитку та самовдосконалення, охайність, вихованість, вимогливість, організаційні здібності, висока саморегуляція. Дж. Пікано та Р. Роналд визначають такі атрибути бойової діяльності [59]: емоційна стабільність, адаптивність, командна робота, здібності, працездатність та витривалість. Керівники підрозділу інновацій НАТО вказують про необхідність використовувати порівняльну перевагу, креативність, людський та фінансовий капітал задля перемоги у змаганнях за володіння новими проривними технологіями та стратегіями. За стандартами НАТО в навчаннях військовослужбовців виділяють такі компетенції як лідерство, командна робота, креативність, постійні навчання та отримання досвіду. В розвитку лідерських якостей командира є концепція “бути-знати-робити”. Лідери передбачають наслідки другого та третього порядку, готові нести відповідальність та звітувати за дії, компетентні у своїй сфері, думають творчо, аналітично, критично, етично, та із чутливістю до культурних цінностей інших, що дозволяє передбачувати наслідки. Лідери кмітливі, розсудливі, тактовні у спілкуванні, інноваційні, що означає креативність у продукуванні доцільних оригінальних ідей та стратегій, вміння приймати вірні рішення в нестандартних ситуаціях при обмежених можливостях. [61]. Як показала війна в Україні бойове лідерство потребує від військовослужбовця наявність та розвиток таких якостей: тактична майстерність, інтеграція людини та машини, комунікація та навички впливу, креативність і допитливість, адаптивність та стресостійкість. Креативність є одною з базових якостей інтелекту лідерів [59].

В бойовій діяльності внутрішня мотивація є найбільш вагомим спонукальним чинником для мобілізованого громадянина, яка обумовлена

генетично, соціально, культурно та ґрунтується на індивідуальних цінностях, стійких переконаннях. Для мобілізованого військовослужбовця автономність є провідною частиною внутрішньої мотивації і в цьому випадку потрібно особистості надати можливість контролювати умови та події, бути суб'єктом бойової діяльності, почувати себе здатним ефективно взаємодіяти з середовищем, самореалізовуватись. Постійні навчання та розвиток, “прокачка” необхідних якостей на тренінгах надає відчуття власної компетентності та є потужним мотиваційним чинником, підвищує рівень професійного задоволення, в край важливим є отримувати і бачити результати своєї діяльності та отримувати справедливе винагородження. Якщо професійні військовослужбовці зацікавлені в кар'єрному зростанні, розвитку себе як професіонала то для мобілізованих важливішим стає зміст завдань, характер новизни бойових завдань, особливості військової організаційної культури. Важливо створювати умови, які б надавали можливість мобілізованим відчувати себе впевненіше, втілювати свої навички та здібності у військовій сфері, відчувати себе приналежними до військової традиції, організаційної структури, залученість та значущість. Оптимальна мотивація та особисте благополуччя мобілізованих знаходиться в площині базових цінностях: автономія, компетентність, приналежність, братерство, зацікавленість та захопленість [22; 23].

Потужна мотивація є ключовим моментом готовності та здатності до виконання поставлених завдань військовими підрозділами. С. Белай [3] в мотиваційній сфері військовослужбовця виділяє чотири важливі складові: внутрішня, емоційна, професійна та лідерська. На думку багатьох військових психологів саме внутрішня мотивація сприяє високий продуктивності та військовій дисципліні, яка ґрунтується на особистих цінностях, цілях, інтересах та переконаннях. Для військового внутрішня мотивація – це внутрішня сила, яка визначає ефективність, відданість, високий моральний дух, готовність до служби в армії та здатність до самопожертви, її чинниками є патріотизм, професійний розвиток, лідерство та визнання, співробітництво

та дружба, сенс служби, самомотивація. Емоційна мотивація ґрунтується на відчутті обов'язку, відчутті себе вартим національної безпеки, емоційній підтримці та взаємній довірі між військовослужбовцями, відчуття себе частиною однієї родини, дух спільноти та дружби, на джерелі адреналіну, на джерелі поваги та задоволення від досягнення поставленої мети в надскладних умовах, стресостійкості. Професійна мотивація – це постійний розвиток та самовдосконалення, розширення власного потенціалу, амбіції, нові компетенції, відвідування інших країн, нові знання та додаткові виклики, військові інновації, вміння діяти в нестандартних умовах, кар'єра та престиж, нагороди та звання, фінансове, соціальне та медичне забезпечення. Лідерська мотивація – це концепція поєднання внутрішньої сили та енергію, що підтримує та направляє дії військового лідера. Складниками її є: лідер приклад для підлеглого, чіткі мета та ціль, забезпечення всім необхідним, вміння передати іншим мотивуючий імпульс, дисципліна та відповідальність, справедливість і високі моральні якості, зкоординованість та ефективність, інтуїція та досвід, креативність, інноваційність та знання, повага та командна робота [3; 5].

За стандартами НАТО основою для військовослужбовця є внутрішня мотивація, але житло, гідна заробітна плата та медичне забезпечення – три базові речі, які не повинні відволікати від виконання військового обов'язку, високі уніфіцировані вимоги до офіцерського складу та мінімізація людського фактору. За стандартами НАТО виділяють п'ять мотиваційних чинників, які враховують при підготовці військовослужбовців: розвиток лідерських навичок, зміцнення взаємодії та співпраці, розвиток професійних навичок, збільшення відчуття значимості, збільшення впевненості в своїх здібностях [24].

Військова служба під час війни в Україні це складне випробовування для кожного громадянина України. Збройні Сили України під час війни складаються не тільки з професійних військових контрактників, але і мобілізованих, серед яких є ті, що проходили строкову службу і тих, які

вивчали військову справу лише на заняттях в середній школі чи мали військову кафедру в невійськових закладах. Кожний з них має різний рівень готовності, мотивації і відповідно потребує не тільки навчання але і психологічного супроводу.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження було визначено стан досліджень професійної мотивації та впорядковано різні теорії у вигляді класифікації за підходами вивчення. З'ясували основні концепції та підходи різних видів теорій досліджуваного феномену, їх сумісність між собою, особливості та відмінності та як на їх основі створюють моделі мотивації і послідувачі системи засобів мотивації. Визначили, що система засобів мотивації буде оптимальною, якщо до її створення в основу покладена не одна теорія, а декілька, наприклад, змістовна і процесуальна, або елементи з трьох чи чотирьох теорій.

Враховуючи особливості мотиваційної сфери потрібно відмітити, що при певній її сталості, більшість авторів вказує на її динамічність і залежність від багатьох чинників, тобто багатофакторність та багаторівневність, широка детермінованість та багатовекторність; мінливість відмічають і в ієрархії як структурних елементів так і чинників. Структурність та елементи моделей мотивації володіють характеристикою деякою абстрактності і можуть сприйматись і як елемент мотивації так і бути її чинником в залежності від розглянутої теорії чи ситуативності, в який феномен проявляється, тому більшість авторів радять розглядати теорії не як сталу аксіому, а як гіпотезу, яку кожного разу дослідник і опирається і доводить (чи спростовує) під час емпіричного дослідження.

Окреслено та досліджено різні підходи до визначення основних понять мотивації особистості та що таке мотиваційна модель, її основні компоненти (за змістовною теорією мотивації та за процесуальною) та взаємозв'язок між структурними елементами на прикладі моделі формування мотивації за

К. Альдерфера та моделі мотивації Портера-Лоулера. Встановили особливості динаміки та функції професійної мотивації та окремих її складових. Виділено як джерело мотивації праці індивідуальну систему потреб та її перетворення через усвідомлення до мотивів, які стають ціллю, інтересами та спонукають до дій, які призведуть до задоволення потреб і які в свою чергу можуть створювати джерелом нових потреб.

Ретельно розглянуто різні зовнішні та внутрішні чинники професійної мотивації, з'ясували їх характеристики, динаміку, різновиди, зовнішні представлені різними спонуканими, а внутрішні пов'язані з особистісними характеристиками. Встановлено, що внутрішні чинники більш сильні по дії та довготривалі за зовнішні. Провели їх класифікацію за рівнями економічного управління, з'ясували їх особливості, динаміку та вплив на мотиваційну сферу фахівця. Мотивація праці постійно перебуває в полі дії різних чинників, які при зміні свого змісту та сили дії викликають зміни в динаміці та зміст самій мотиваційній сфері, але в той же час надають їй відносної стабільності та інертності.

На основі знань про професійну мотивацію детально досліджено особливості мотиваційної сфери військовослужбовців під час війни: умови служби, чинники які впливають на мотивацію військовослужбовця, види мотивації та її важливі складові. Військова служба в силових структурах значною мірою регламентована, контрольована та нормована, діяльність особистості пов'язана зі значними соціальними, моральними, часовими, просторовими та іншими обмеженнями, відбувається в складних стресогенних умовах та має свої специфічні соціально-психологічні особливості.

Вивчаючи роботи дослідників приходим до висновку, що не дивлячись на те, що мотивація військовослужбовця є багатоплановим та багатofакторним явищем, тобто на неї впливають чинники всіх економічних рівнів від мегарівня до макрорівні, головною є внутрішня мотивація, яка є визначальним в тому, як військовослужбовець справляється з усіма демотивуючими факторами під час несення служби під час війни.

Основними структурними компонентами внутрішньої мотивації є стійкість та внутрішній ресурс. Деякі автори виділяють в професійній мотивації окремо чинники внутрішні, емоційного характеру, професійні та окремо лідерські. Фахівці з військ альянсу НАТО також акцентують увагу на ведучому значенні саме внутрішньої мотивації, але при умові що військовослужбовець в достатній мірі забезпечений житлом фінансова сторона, якісним медичним забезпеченням. Для підвищення внутрішніх мотиваційних якостей у військовослужбовців НАТО вирощується 24 основних загальнолюдських якостей, які є базою для стабільної внутрішньої мотивації військовослужбовця. Військові психологи в структурі НАТО виділяють 5 мотиваційних чинників, які постійно розвивають під час навчань та служби: розвиток лідерських якостей, зміцнення взаємодії та співпраці, розвиток професійних навичок, збільшення відчуття значимості та збільшення впевненості в своїх здібностях. Мотивація військовослужбовця, не зважаючи на складні та виснажливі умови служби під час війни, буде завжди на оптимальному високому рівні, якщо враховувати еколого-ергометричні чинники, забезпечити військовослужбовців всім необхідним та займатись регулярно його навчанням, розвитком, надати психологічний, медичний супровід та під час ротацій створювати, впроваджувати системи відновлення та реабілітації на високому науковому рівні.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ЇЇ ЧИННИКІВ

2.1. Методологічне обґрунтування дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців.

Такі автори як Т. Сазанова, В. Єріна, Є. Іллін, Д. Бутенко, М. Романюк [8; 90; 91; 93] вказують, що в наслідок багатофакторності феномену професійної мотивації недостатньо опиратись на одну з теорій мотивації праці. Потрібно завжди розуміти, що кожна з теорій мотивації праці не є аксіоматичним твердженням і потребує розгляду як певної гіпотези для кожної групи людей, тоді проводячи наукове дослідження з дотриманням всіх необхідних умов або підтвердим теорію або спростуємо її своїм дослідженням. А. Маслоу описав свою теорію потреб опираючись на два суб'єктивних метода дослідження: спостереження та дослідження біографій відомих людей, які досягли успіху [38; 40], з часом послідовник його теорії потреб К. Альдерфер експериментальними методами підтвердив його теорію мотивації, але при цьому виділив інші групи потреб особистості та більш детально описав взаємозв'язок між цими групами потреб та вказав, що рух появи нових потреб не завжди відбувається в одному напрямку від нижчих до вищих (див додаток А, рисунок А.1). До таких висновків в своїх дослідженнях прийшов і В.Осьодло [76]. Вчений Г. Костюк в своїх працях наголошує, що підбираючи методи для наукового дослідження потрібно дотримуватись певних принципів: об'єктивність, системність, індивідуалізація, особистісний підхід, вивчення у динаміці, єдність теорії та практики та мати чіткі мету, завдання та план дослідження [15].

Враховуючи особливості феномену професійної мотивації, навіть опираючись на одну теорію шляхів її дослідження досить багато і залежать не тільки від обраної теорії але і від того факту, що фахівці, яких досліджуєм є не

тільки об'єктами дослідження, а і суб'єктами одночасно і є елементи мотивації, наприклад, мотиви, які фахівець усвідомлює, а є ті які не усвідомлює, а є ті, про які він не бажає повідомляти чи з якоїсь причини приховує, це також потрібно в дослідженні враховувати. На вибір методів дослідження, їх комбінацію будуть впливати також поставлені задачі, їх зміст, обсяг, направленість. В емпіричному дослідженні усвідомлення мети та задач дослідження, дозволить підібрати оптимальні шляхи досягнення та одним з етапів є аргументований підбір ревалентних методів дослідження феномену. Мотиви мають в своїй характеристиці як певну рухливість до змін так і сталість, також за змістом і структурою мотиви представляють собою унікальне, специфічне для кожного конкретного фахівця в певний проміжок часу та в конкретній ситуації і визначається як стійке і визначає не так предмет потреби як саму особистість, такої точки зору дотримується М. Мадлен, О. Мельничук, підкреслюючи, що в мотиваційній сфері є диспозиційні та функціональні змінні. Л. Кронах пропонує інший підхід до мотивації праці та виділив два шляхи: за одним вивчається оцінка індивідуальних відмінностей, а за іншим досліджуються характеристики та особливості поведінки. Дж. Аткинсон пропонує мотивацію розглядати як єдність особистісних детермінант та характеристики конкретних обставин [70]. В емпіричних дослідженнях мотиви розглядаються стійкими атрибутами особистості, які володіють динамічною характеристикою, яка в свою чергу актуалізується в конкретній ситуації та створює конкретну тенденцію до розгортання мотиваційного процесу. Вивчення мотивів не дасть нам однозначності у визначенні виду мотивації фахівця, тому що мотиви і потреби мають прямий тісний зв'язок між собою але ці поняття нетотожні детермінанти мотивації, кожний з них має свою специфіку та складну будову та одна потреба може реалізовуватись через різні мотиви, або один мотив може мати в підґрунті декілька потреб. Функціонально відношення між потребою і мотивом це рух від можливості до здійснення [15].

Такі дослідники мотивації діяльності як Г. Воррен, Д. Лінделі, О. Маурер, В. Мерін, В. Штерн, Г. Олпорт, К-Л. Халл, А. Х. Маслоу, І. Аткинсон, К. Берг, П. Янг та інші вважають, що дослідження мотивації праці можливо через дослідження її складових елементів, мотиваційних чинників та зв'язок між ними, наприклад, вивчаючи потреби, стимули, установки, мотиви, інтереси, нахили, цілеспрямованість, систему справедливості чи очікування, рівень задоволеності та інше [69]. Частина авторів дотримується теорії мотивації праці Портера-Лоулера (процесуальна теорія, див. рис. А.2) та вважають важливим враховувати зв'язок між задоволеністю працею та вмотивованістю фахівця і відповідно для дослідження мотивації вивчати рівень задоволеності та її зміст та пропонують для цього використати методику “Інтегральна шкала задоволеності професійною діяльністю” [29; 91]. Н. Гура пропонує для визначення ступеня задоволеності працею використовувати “Шкалу психологічного благополуччя К. Ріфф, адаптовану Т. Шевеленковою) та методику “Кар’єрні орієнтації” Е. Шейна для визначення мотиваційно-ціннісної складової, а також розробляла авторську анкету для оцінки задоволеності, як простий скринінговий інструмент [29]. А. Сірий в своїх дослідженнях типів та рівнів мотиваційної сфери військових вивчав їх мотиваційний профіль через дослідження особистісних характеристик, таких як активність, спрямованість [100]. Якщо повернемося до розгляду чинників мотиваційної сфери мікрорівня (рис. А.3), то потрібно визначити, який з них є пріоритетним для певного фахівця і він гіпотетично може стати вирішальним у його вмотивованості, тому бажано розкрити данні і про стосунки з начальством (керівниками), колегами, в родині, Важливо знати і особливості професії досліджуваних фахівців, її зміст, ризики, умови та соціальну значущість. Розглядаючи особистісні характеристики фахівця як внутрішні чинники мотивації та враховуючи особливості професії можемо припустити, які з них будуть більш впливовими на зміст і силу мотивації та під час дослідження математично-статистичними методами (кореляційний аналіз, факторний чи регресивний) довести цей зв'язок і використовуючи

психологічні засоби розвивати ці характеристики у фахівців, наприклад стресостійкість (життєстійкість), лідерство у військових, креативність, творчість, адаптивність, – важливі у багатьох фахах сучасного світу.

При дослідженні даного феномену потрібно враховувати і ситуаційні фактори, але при певному узагальненні та абстрагуванні процес дослідження спрощується і дозволяє з певною точністю обчислювати кількісні характеристики та оперувати якісними, також знижуємо рівень суб'єктивності при великій кількості досліджуваних та повторних досліджень з часом чи проведенні моніторингу рівня мотивації після застосування психологічних засобів [15; 50; 69; 102; 107]. Найпоширеніші індикатори мотивації представлені таблицею Д.1 в додатку Д.

Потрібно знати в якому соціально-економічному полі реалізується професійна діяльність, в якій ситуації знаходиться піддослідний колектив чи особистість. Якщо розглянути класифікацію чинників професійної мотивації за економічними рівнями, приходим до висновку, що мотиваційна сфера військовослужбовця знаходиться в полі впливу цих чинників на різних рівнях початок вивчення бажано почати з використання методів вивчення статистичних даних для вивчення чинників мегарівня, макрорівня, мезорівня рис А.3.

Слідуючим етапом переходим до вивчення поля мотиваційних чинників мікрорівня. Такий підхід допоможе підібрати психологічні засоби, які будуть життєві і мати практичну реалізацію в даній організації і принесуть реальне підвищення ефективності. При вивченні організації, яка забезпечує діяльність фахівців це можуть бути методи роботи з документами: статuti, організаційна документація, архівні документи про вже проведені заходи по мотивації, але це вимагає багато часу, більш швидко отримати потрібну інформацію через таки вербальні методи як бесіда, інтерв'ю з безпосередніми керівниками та командирами для встановлення інформації про організаційну культуру, цілі, пріоритети, напрямки роботи для нашого колективу, цінності, спрямованість вектори розвитку та інтересів підприємства, наявність конфліктів, визначення

“дерева цілей” організації, встановлення зворотного зв’язку з керівництвом як організації так і прямими безпосередніми керівниками, таке вивчення доцільно проводити через метод факторного аналізу [107]. Під час переддипломної практики проведено бесіди з керівництвом центра морально-психологічного забезпечення ЗСУ, командирами роти та взводів були вивчені статuti та законодавча база ЗСУ. Більша кількість вчених для вивчення професійної мотивації поєднує різні методи та методики, наприклад, І. Ушакова та О. Ковалевська [110] для визначення динаміки професійної мотивації майбутніх працівників в органах внутрішніх справ поєднали методики «Діагностика мотиваційної структури особистості» (опитувальник В. Мільмана) та тест «Мотиваційний профіль» (методика Ш. Річі та П. Мартіна) [110]. А. Курбатова [55] в своїй науковій праці “Особистісні чинники професійної мотивації студентів з інвалідністю” досліджувала самостворення особистості, застосовуючи тест-опитувальник самостворення особистості В. Століна - С. Пантїлєєва, для визначення емоційного рівня самосвідомості, а тест смисложиттєвих орієнтацій Дж. Крамбо і Л. Махолїка в адаптації Д. Леонтєєва (СЖО) для визначення життєвих орієнтирів, тим самим вивчала мотивацію через систему цілей особистості, інші методи та застосовуючи методики обробки даних визначала взаємозв’язок між досліджуваними психологічними характеристиками [55]. Тоді як інші дослідники, наприклад, Резвих Є., Булах І. [89] обмежились застосуванням методів: спостереження, бесіди та проведення методики “Мотивація професійної діяльності” (авт. Замфір, адапт. А. Реана) [89]. А. Сїрій [100] досліджуючи мотивацію військово-професійної діяльності військовослужбовців за контрактом, визначив “мотиваційний профіль” військовослужбовців та використав метод констатуючого експерименту, метод порівняльного аналізу та використав методику “Структура мотивації трудової діяльності” за Є. Ілїнім, методику “Діагностика мотиваційної структури особистості” за тим же автором, адаптовану автором до умов військової діяльності методика “Спрямованості особистості” за

Є. Іллінім [100]. Відповідно до теорії мотивації Портера-Лоулера деякі дослідники вивчаючи мотивацію праці враховують рівень задоволеності по різним критеріям, наприклад, О. Поплавська, Т. Кононенко [82] для вивчення мотивації праці реалізували через метод соціологічного опитування використовуючи методику “Інтегральна шкала задоволеності професійною діяльністю” та короткий авторський опитувальник, що дозволило виявити домінанти нематеріальної та матеріальної мотивації, оцінити рівень задоволеності трудовою діяльністю та в результаті систематизували причини та наслідки низької мотивації [82].

В емпіричному дослідженні застосовано 6 методик: авторська коротка анкета, методика 2. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика 3. “Мотивація професійної діяльності” (методика К. Замфір у модифікації А. Реана), методика 4. “Метод мотиваційної індукції (ММІ) Ж. Нюттена”, методика 5. “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”, методика 6. “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” (див. таблицю 2.1). Обрані методики опробовані багатьма спеціалістами в дослідженнях професійної мотивації та дозволяють розглянути мотиваційну сферу військовослужбовця під різними кутами різних теорій, що дозволить вивчити її більш широко, багатогранно та детальніше побачити її структуру. Якщо б рух дослідження був суто теорії А. Маслоу, то в анкеті б з’ясовували чи є задоволеність нижчих потреб, тому що тільки тоді можемо припустити потребу в розвитку та самоактуалізації, а так як є наукові підтвердження теорій мотивації К. Альдерфера, Ф. Герцберга, придбаних потреб Давида Мак-Клелланда можемо задати в довільному порядку і ставити гіпотези з приводу потреб досліджуваних військовослужбовців. Про потреби військовослужбовців ми можемо отримати дані з анкетування, методики мотиваційної індукції. Анкетні дані допоможуть з’ясувати рівень задоволеності, що відповідно до теорії Портера-Лоулера є визначальним в мотиваційній моделі. З одного боку процесуальні теорії професійної мотивації вказують на те, що сам результат праці та сам процес праці може бути вагомим

мотиваційним компонентом, з іншого військові психологи вказують на те, що для військових успіх в бойових діях є потужним мотиватором для подальшої служби і ефективності в бойових діях. Для військовослужбовців успішність це на максимумі виконати поставлені бойові завдання і при цьому вижити та вціліти, хороший солдат-це живий солдат, це перша умова для виконання ним поставлених задач, особливо коли наш противник переважає нас в людському ресурсі і не тільки. Тому вивчаючи мотиваційний комплекс військовослужбовців другою методикою обрано “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс). Для військовослужбовця найважливішою є саме внутрішня мотивація, ніякі стимули не змусять особистість при здоров’ї нещадно ризикувати життям, а то і віддати його, тому про рівень вмотивованості військовослужбовця говорить стан внутрішньої мотивації та її співвідношення з зовнішньою, тому було обрано для емпіричного дослідження методик “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана). Проективна методика Ю. Ньютона дозволяє з’ясувати цілі військовослужбовця, що відповідно теорії Локка є ревалентним мотивації. А методика визначення рівня вигорання за Рукавішніковою дозволяє не тільки дослідити актуальний для військовослужбовців стан професійного вигорання, але і додатково визначити професійну мотивацію в площині альтруїзму. Військова служба, бесіди з військовослужбовцями та вивчення матеріалів про військову службу, бойових статутів ЗСУ, стандартів НАТО наштовхнули на припущення, що одним з вагомих внутрішніх чинників прямо та опосередковано спрямованим на підвищення професійної мотивації військовослужбовців та утримання її на належному рівні може стати саме така риса особистості як креативність. Креативність допомагає долати складності, діяти в невизначених і нестандартних умовах, бути ефективним там де інші не виживають, це одна з рис лідера, допоможе долати страхи та запускає механізми саморегуляції, знизить ризик виникнення ПТСР та психічного напруження, дозволить зробити до цього не можливе, запустить інноваційність та ініціативність, бути спонтанним з розумом, знайде шляхи в

подоланні кризових ситуацій як в колективі так і особистісних, саме важливе, що це відбудеться “не з під палки” а в гуманістичному підході [92]. Для вивчення креативного профілю задіяно методику “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”.

Авторська анкета не містить інформації про звання та посаду, сімейний стан, це була рекомендація від центру морально-психологічного забезпечення, з одного боку є інформація, яка не підлягає розголосу під час війни, а з другого, питання про сімейні стосунки можуть виявитись травматичними і гострими для військовослужбовця, що буде додатковою навантаженням на психіку після бойового досвіду. В анкеті 12 питань, які стосуються тих сторін, які можуть впливати на мотиваційну сферу військовослужбовців і потребують додаткової уваги зі сторони командирів чи психологів: вік, стать, освіта, рід військ, фах, термін служби в ЗСУ, участь в бойових діях, реалізованість, складність, задоволеність та оцінка свого психічного стану. З метою подальшої обробки даних запропоновано шкалювання, оцінити реалізованість, задоволеність та психічний стан за шкалою від 1 до 10. Це дає можливість математично обробити дані, корелювати при необхідності та провести аналіз. Запропоновані питання стосуються чинників мікрорівня і дають нам приблизну картину стану військовослужбовців та їх відношення до служби. Відповідно до процесуальної теорії Портера-Лоулера за допомогою анкетування визначимось з рівнем задоволеності військовослужбовців і можемо орієнтовно прогнозувати їх мотивацію.

Для емпіричного дослідження професійної мотивації військовослужбовців застосовано: авторська анкета та методика 2. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика 3. “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана), проективна методика 4. “Метод мотиваційної індукції (ММІ) Ж. Нюттена”, а також однією з складових дослідження вигорання за методикою Рукавішиної є дослідження альтруїстичної мотивації та за анкетними даними ми визначимо

рівень задоволеності службою, що також є частиною професійної мотивації відповідно процесуальної теорії Портера-Лоулера.

Таблиця 2.1

**Психологічний інструментарій оцінювання професійної мотивації
військовослужбовців під час війни та її чинників**

№	Психодіагностичний інструментарій	Основне призначення
Дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців		
1	Авторська анкета	Дослідження чинників та структурних компонент проф. мотивації
2	Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерса	визначення рівня індивідуальної або колективної мотивації військовослужбовців до успіху в обраній професійній діяльності
3	методика “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана)	Визначення рівня внутрішньої мотивації та співвідношення з зовнішньою
4	Метод мотиваційної індукції (ММІ) Ж. Ньютена	Вивчення мотивації через спрямованість цілей та проєкціями дій, що дозволяє проаналізувати її зміст через незакінчені пропозиції
Дослідження мотиваційних чинників		
5	методика “Визначення психічного вигорання за О.О. Рукавішніковою”	Вивчення критеріїв вигорання: психо-емоційного виснаження, віддаленості, професійної альтруїстичної мотивації
6	методика “Визначення рівня креативності за Н.Ф. Вишняковою”	Дослідження профілю креативності особистості військовослужбовців

Військові психологи як вітчизняні так і зарубіжні вказують на важливість для військовослужбовця мотивації до успіху навіть більше ніж в інших професіях, це підтверджують і їх дослідження, наприклад, доктор психологічних наук В. Горбунова вивчаючи мотиваційну складову у військовослужбовців використовувала методикау “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), також до цієї методики звернувся в своїй дисертації про готовність до служби в ДШВ А. Кириченко [41]. Цією ж методикою досліджував мотивацію військовослужбовців О. Кокун [47]. За методикою “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс) визначаєм рівень мотивації до успіху (низький, середній, помірно високий та занадто високий). Методика дозволяє легко оперувати в інтерпретації та цікава для знаходження зв’язків з

мотиваційними чинниками (додаток Ж). Дана методика рекомендована методичним посібником міністерства оборони України для психодіагностики кандидатів та військовослужбовців [83]. Вмотивованість військовослужбовців до успіху сприяє реалізації визначених цілей із найменшими ризиками і втратами для життя.

Більшість авторів схиляються до теорії поділу професійної мотивації на зовнішню та внутрішню, а для військової служби значення внутрішньої більш вагоме ніж для інших професій в наслідок високої стресогенності та екстремальності [21; 41; 54; 47; 104]. Тому для дослідження мотивації військовослужбовців використано і методику “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана) (додаток Б), яка дозволяє визначити не тільки рівень внутрішньої мотивації а також дослідити комплекс співвідношення внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації, та як результат зможемо визначитись з домінуючим мотиваційним комплексом військовослужбовців. В основу методики покладена концепція про внутрішню та зовнішню професійну мотивацію. Ця методика опробована в різних дослідженнях, наприклад, О. Бойко, досліджуючи професійну мотивацію військовослужбовців, успішно застосувала цю методику [5]; О. Матеюк в праці “Інформаційно-психологічний вплив як засіб мотивування професійної діяльності військовослужбовців” також застосовував згадану методику [64]; методику “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана) використали і Резвих Є., Булах І. в дослідженні мотивації професійної діяльності дорослих [53].

Для більш глибокого вивчення фахової мотивації військовослужбовців було застосовано адитивну проєктивну методику незакінчених речень- метод мотиваційної індукції Ж. Ньюттена (ММІ) (додаток Л), якою діагностують різні сторони мотивації, більш детально дозволяє дослідити мотиви, цілі, установки, їх домінування, пріоритетність. Її характеризує невизначеність змісту завдань, що спонукає до свободи у відповідях та дозволяє виявити стійкі мотиваційні утворення, так звану латентну мотивацію. Дана методика

дозволяє провести не тільки якісний але і кількісний аналіз, застосовуючи певну шкалу, запропоновану Ж. Ньютеном. Застосування цієї методики дає можливість виявити ряд важливих мотиваційних характеристик. Для аналізу отриманих матеріалів Ж. Ньютеном розроблені два коду - темпоральний (часовий) код і код аналізу змісту мотивації, в дослідженні обробці підлягав саме змістовна частина, яка була важливіше для теми роботи. Метод мотиваційної індукції Ж. Ньютона для дослідження дорослих використали в своїй роботі "Смисложиттєві орієнтації та часові перспективи ув'язнених колонії суворого режиму" Л. Мороз та В. Стужук [47]; Т. Опалюк в дослідженні "Діагностичний інструментарій для з'ясування рівня мотиваційної соціалізації особистості" [101]; О. Івачевська досліджуючи тему "програма та методичний інструментарій емпіричного дослідження особливостей соціальних конфліктів у сім'ї". Сумарно з попередніми методиками надає можливість досягти необхідного рівня об'єктивності, але досвідчені автори вказують на виснажливість даної методики, тому її в блоку стимульного матеріалу поставлено четвертою, перед методикою дослідження креативності та вигорання, які б більше зацікавили респондента своїми питаннями.

В емпіричному дослідженні було обрано два мотиваційних чинника професійне вигорання та креативність. Якщо перший досліджувався у військовослужбовців багатьма військовими психологами то другому мало приділяється уваги в Зброєних Силах України, в першу чергу це пов'язано з радянською традицією, яка ще залишково присутня у силових структурах, тоді як у військах Північно-Атлантичного альянсу НАТО картина інша і креативність посідає чільне місце як здібність до інновацій, як якість лідера, як невід'ємна частина інтелекту та навчального процесу, як вміння діяти в нестандартних умовах, як інструмент саморегуляції. А. Риженко з центру оборонних стратегій вказує, що креативність та ініціатива є принципами модернізації ЗСУ.

Під час війни актуальною проблемою постає професійне вигорання та надмірні та довготривалі напруження та стрес військовослужбовців бойових частин ЗСУ, який викликаний постійною загрозою для життя, великими ризиками травматизації, емоційним виснаженням, - це призводить до зниження мотивації та працездатності, негативно впливає на емоційно-вольові психічні процеси, когнітивні, психофізіологічні, що в свою чергу призводить до розвитку професійної деформації [101]. Для визначення професійного вигорання було обрано методика “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” (додаток Б). Дана методика складається з трьох шкал: психо-емоційне виснаження, особистісне віддалення та професійна мотивація. Дану методика в своїх працях використовували А. Шиліна “Психологічне вигорання військовослужбовців” [115]; С. Арефнія в дисертації “Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання держ. службовців” [2]; В. Кравченко в праці “особливості професійного вигорання майбутніх правоохоронців”. Методика “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” цікава для дослідження ще тим, що в собі містить компонент для визначення рівня професійної мотивації в площині ентузіазму по відношенню до альтруїстичного змісту. За цією методикою мотиваційна сфера оцінюється за продуктивністю військової діяльності, оптимізм, зацікавленість службою, самооцінка професійної компетентності та ступінь успішності в комунікаціях. Тому даною методикою ми продовжуємо досліджувати мотиваційну сферу військовослужбовця та визначаємось з вагомим мотиваційним чинником як професійне вигорання.

В дослідженні опрацьовано праці вітчизняних та зарубіжних фахівців по важливості для успішної професійної діяльності такої риси як креативність, а враховуючи складні умови військової служби для військових наявність такого чинника може сприяти збереженню життя і психічного здоров'я військовослужбовця при успішному виконанні бойових задач і опосередковано бути важливим мотивуючим фактором. Тому в роботі обрано для дослідження як один з важливих мотивуючих чинників як креативність,

досліджуємо її методикою “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”, яка рекомендована методичним посібником міністерства оборони України для психодіагностики кандидатів та військовослужбовців та була опробована в працях таких авторів: О. Свістула “Креативність, як індивідуально-психологічна риса особистості, що приймає рішення”; Н. Левус "Креативність осіб з різним рівнем саморегуляції" [60]; А. Гарлінська “діагностика показників креативних якостей” [16]; Н. Калайтан “Структура емоційного інтелекту та креативності” [37].

Вивчаючи теоретичний матеріал стосовно явища професійна мотивація та особливості військової служби та особистості військовослужбовця під час війни прийшли до створення психодіагностичного блоку, який складається з шести методик: авторська коротка анкета, методика 2. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика 3. “Мотивація професійної діяльності” (методика К. Замфір у модифікації А. Реана), методика 4. “Метод мотиваційної індукції (ММІ) Ж. Нютена”, методика 5. “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”, методика 6. “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою”, які дозволять з’ясувати стан професійної мотивації військовослужбовців та визначитись з оптимальними психологічними засобами підвищення мотивації в гуманістичному підході.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів під час емпіричного дослідження.

З метою дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців було проведено констатуюче дослідження на базі одного з ТЦК в місті Києві.

Вибірка дослідження - 60 осіб: 36 з роти охорони ТЦК та 24 з штату ТЦК. Попередньо дослідження було узгоджено з центром морально-психологічного забезпечення ЗСУ та керівництвом ТЦК та командиром роти. Дослідження не може показати повну картину професійної мотивації всіх військових, а тільки цього певного обраного для дослідження колективу, в наслідок, по-перше, особливостей феномену, а по-друге, при всій повній

підпорядкованості однаковим військовим статутам кожний окремий військовий колектив це як окремий неповторний організм з своєю субкультурою і для більшої об'єктивності отриманих результатів потрібно провести дослідження в 3-4 різних військових колективах. Дослідження органічно включалось в поточні навчання та лекції, які планово проводяться в ТЦК, в наслідок великої завантаженості військовослужбовців дослідження проводилось в декілька етапів серед невеликих груп по 10-15 осіб, що дозволило під час психодіагностики більше приділити уваги кожному військовослужбовцю. Найважче давалась методика ММІ Ж. Ньюттена, другою по важкості стала методика дослідження креативності за Вишняковою у визначеності, що означає я-реальний, я-ідеальний, по суті це потрібно було дати 160 відповідей з умінням “розділити себе” на я-реальний і я-ідеальний, друге давалось важче. У військових, які отримали контузії були складності з розумінням питань, що викликало нервування. Для дослідження було створено блоки з стимульним матеріалом та інструкціями з певною послідовністю, спочатку анкета та дві легких коротких технік “мотивація до успіху” та “професійна мотивація Земфір” потім складна ММІ Ж. Ньюттена, і потім дві більш цікаві для визначення креативності та вигорання. Психодіагностика тривала біля години, не дивлячись на важкість в цілому сприймалась військовослужбовцями позитивно та мала не тільки діагностувати але і терапевтичну дію, більше розумієш себе та свій стан, що хочеш і чого не хочеш, приходить усвідомлення цілей і мотивів, прийняття, сприяла згуртованості колективу.

Аналізуючи дані, отримані анкетуванням, можемо констатувати, що з 60 осіб, які прийняли участь в дослідженні 46 чоловіків та 14 жінок, три в роті охорони та 11 в штаті ТЦК. Серед досліджуваних військовослужбовців 55% (33 особи) приймали участь в бойових діях, 22 (36,7%) особи мають вищу освіту, 22 (36,7%) - спеціаліста, 10 (16,6%) - повну середню і 6 (10%) осіб – 9 класів середньої школи. Служать більше одного року 52 особи, менше року – 8 осіб, більше 2 років – 38 осіб, більше 5 років - 5 осіб.

Таких, що вважають себе повністю реалізованими в ЗСУ, оцінили свою реалізованість на службі на 10 з 10 балів одна людина, високу реалізованість (не менше 7 балів) вказали 22 особи, це 37% від кількості досліджуваних, середні показники (4-6 балів) вказали 27 осіб, це 45% серед тих, хто приймав участь в дослідженні. Низька реалізованість 1-3 бали оцінено 10 осіб, що складає 16%. За результатами дослідження можна сказати, що рівень своєї реалізованості під час служби в ЗСУ вважають високим та задовільним більше 85% особового складу.

Для визначення рівня задоволеності було взято такі параметри задоволеності: зміст завдань, командування та командиром, згуртованість-злогодженість, матеріальне забезпечення, морально-психологічний клімат в колективі, організаційна компонента, навчання, психологічна підтримка, службою в загалом. Визначено середні значення кожного з рівнів по даним анкети по досліджуваній групі військовослужбовців та представлено у вигляді стовпчастої діаграми, де вісь Y це шкала від 1 до 10, а вісь X це вказано рівні задоволеності (рис. 2.1.).

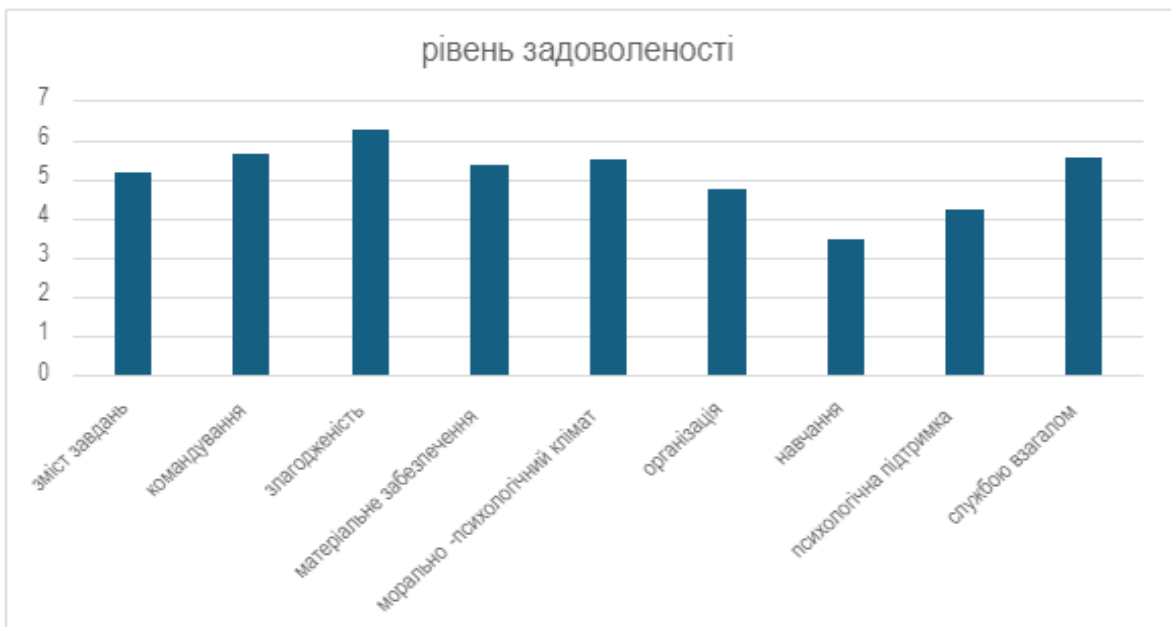


Рис. 2.1. Стовпчаста діаграма “Рівні задоволеності”

В загалом задоволеність службою середня, по десятибальній системі 5,5 балів, найвищій середній бал дали задоволеність злагожденістю 6,3 бали, найнижчий середній бал задоволеність рівнем навчань 3,5 та психологічною підтримкою 4,2 бали, організаційна компонента 4,7 бали, всі інші більше 5 балів, в групі високих середніх значень задоволеністю не спостерігається. Серед окремо взятих військовослужбовців відповідно таблиці додатку Е1 можемо бачити як дуже високі бали 10 (задоволеність змістом завдань, командуванням, злагожденістю, психологічна підтримка, служба в загалом), жодної десятки не поставлено морально-психологічному клімату та організаційній роботі, найбільше найнижчих балів 1 отримало задоволеність навчанням та психологічною підтримкою. Виходячи з анкетних даних досліджуваної групи військовослужбовців з'ясували, що рівень задоволеності не залежить від статі, віку, рівня освіти та наявності УБД чи кількості років служби, серед кожної з названих груп є як високі так і низькі бали по кожному з рівнів задоволеності. Вивчивши рівень задоволеності приходимо до висновку, що рівень задоволеності можна підвищити переглянувши організаційну роботу та змінити тактику та підхід в цьому напрямку, також збільшити кількість навчань та надати психологічну допомогу військовослужбовцям, але важливий диференційний та інтегративні підходи, також колектив потребує спілкування з зворотнім зв'язком.

Важливо в дослідженні було дізнатись як військовослужбовці оцінюють свій психологічний стан для з'ясування рівня такого демотивуючого фактору як професійне вигорання. В середньому по групі він становить 6,8 балів з 10 можливих. Якщо шкалу розбити 1-3 бали низький рівень, 4-6 середній, а 7-10 високий то маємо таке співвідношення рис 2.2.



Рис. 2.2. Кругова діаграма “Оцінка свого психологічного стану”

Як бачимо свій психологічний стан оцінює високо більше половини військовослужбовців досліджуваної групи, але є і ті, що оцінюють його низько, це вказує на необхідність індивідуальної роботи з окремими військовослужбовцями, в даному колективі потрібно поєднувати як колективні форми роботи так і застосовувати індивідуальний підхід. Для підвищення рівня задоволеності службою потрібно застосовувати різні підходи, форми та методи роботи по підвищенню стану задоволеності в колективі, що в свою чергу підвищить вмотивованість та зацікавленість службою.

Проаналізуємо дані (додаток Б) отримані методикою “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс) додаток Б, середнє значення по групі 16 балів, що відповідає середньому рівню мотивації до успіху. Дуже високий рівень мотивації до успіху мають 7 осіб, високий - 17, середній рівень мотивації до успіху у 31 особи, та низький - у 5 (8,3%) військовослужбовців. В більшості мотивація до успіху середня та висока, це наглядно можна побачити на рисунку 2.3.



Рис. 2.3 діаграма “Мотивація до успіху”

Метод психодіагностики мотивації до успіху Т. Елерса дав змогу визначити мотиваційну спрямованість військовослужбовців до успіху (додаток Б). Успіх та недопущення невдач - це життєва необхідність виживання на полі бою та умова ефективності виконання поставлених бойових задач та цілей. Чим вища вмотивованість до успіху, тим менше невиправданого ризику і більш ефективні військовослужбовці під час бойових дій і в той же час є важливою умовою для уникнення нещасних випадків. Ця методика також дозволяє визначити рівень досягання мети, що є важливим елементом мотиваційної структури особистості. Значна вмотивованість військовослужбовців до успіху збільшує шанси на реалізацію поставлених цілей з найменшими втратами та ризиками здоров'ю та життю.

Отримані показники показують, що досліджувані достатньо сильно вмотивовані до успіху і готові до середнього рівня ризику. Здобутий успіх є сильною спонукою до досягнення послідууючої поставленої мети. Ризик впливає на хід виконання військових задач, але в разі недооцінення небезпеки призводить до непоправних негативних наслідків (помилитись можна тільки один раз) як для військовослужбовця (смерть, полон, поранення, каліцтво) так і для підрозділу, так і для ходу бойових дій.

Мотивація до успіху підсилює віру в перемогу, знижує схильність до бравадного ризику, наближає до запланованої цілі. Низькі показники (5 осіб, що складає 8,3% від всіх досліджуваних військовослужбовців) може вказувати на те, що ці військовослужбовці невпевнені в своїх діях, байдужі до бойової діяльності, їм небезпечно довіряти складні завдання. Отже, більша частина діагностованих військовослужбовців в бойових умовах мають сильну віру, постійно прагнуть до успіху, ефективно працюють над власними досягненнями, враховуючи всі ризики. З іншого боку ті, хто мають низькі показники мотивації до успіху можуть проявляти невпевненість, швидко втрачають віру, потребують підтримки, тому що це говорить про неконтрольовані страхи, хвилювання, тривожність, скутість, намагання уникнути важких завдань, відповідальності.

Аналізуючи результати професійної мотивації за методикою К. Замфір у модифікації А. Реана основну увагу звертає на показники внутрішньої професійної мотивації військовослужбовців та її співвідношення до зовнішньої. В основі методики покладено концепцію про внутрішню і зовнішню мотивацію. Внутрішня говорить значення для особистості самої діяльності, якщо ж в основі мотивації до професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (соціальний престиж, винагороди, фінансове забезпечення, уникнення покарання, тощо) то річ іде про зовнішню мотивацію. В результаті обчислень даних отримали мотиваційний комплекс кожного з військовослужбовців, який складається з внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) та представляє собою співвідношення цих величин. До найкращого мотиваційного комплексу відносять: $ВМ \geq ЗПМ > ЗНМ$, а найгірший коли $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ (див. додаток Б).

Відповідність даних мотиваційному комплексу

	Мотиваційний комплекс	К-сть військовослужбовців	відсоток
1	ВМ>ЗПМ>ЗНМ	22	36,7
2	ВМ=ЗПМ>ЗНМ	2	3,3
3	ЗНМ>ЗПМ>ВМ	4	6,7
4	ЗПМ>ВМ=ЗНМ	4	6,7
5	ЗНМ>ВМ>ЗПМ	2	3,3
6	ВМ=ЗНМ>ЗПМ	3	5
7	ВМ>ЗПМ=ЗНМ	3	5
8	ЗПМ>ВМ>ЗНМ	3	5
9	ВМ>ЗНМ>ЗПМ	8	13,3
10	ЗНМ>ВМ=ЗПМ	1	1,7
11	ВМ=ЗПМ=ЗНМ	1	1,7
12	ЗПМ>ЗНМ>ВМ	5	8,3
13	ЗПМ=ЗНМ>ВМ	2	3,3

Досліджуванні військовослужбовці переважно задоволені службою в ЗСУ. Одержані результати вказують на те, що військовослужбовці в більшості цікавляться військовою діяльністю але є і вагома спонукальна дія отримання зовнішніх винагород, що вказує на зацікавленість отримання власної вигоди.

Найгірші мотиваційні комплекси представлені співвідношенням: ЗНМ>ЗПМ>ВМ (6,7%), ЗНМ>ВМ>ЗПМ (3,3%), ЗНМ>ВМ=ЗПМ (1,7%), що говорить про можливе байдуже або негативне ставлення до професійної діяльності та до виконання професійних завдань, разом це становить 11,7% від загальної кількості опитуваних. Такі військовослужбовці виконують тільки мінімум від поставлених задач та уникають складних завдань, працюють суто щоб не отримати покарання. У них низька внутрішню мотивація, що сприяє підвищенню рівня напруженості та тривожності, унеможливорює креативність та творчість в діяльності, знижує використання та створення інновацій, розвиток та ефективність.

Найкращі мотиваційні комплекси: ВМ>ЗПМ>ЗНМ (36,7%), ВМ>ЗНМ>ЗПМ (13,3%), ВМ>ЗПМ=ЗНМ (5%), разом складає 55% , це більше

половини досліджуваних військовослужбовців, з більш високою внутрішньою мотивацією по відношенню до зовнішньої, інші мають проміжні значення мотиваційного комплексу. Зовнішня мотивація діє за принципом “батого і пряника” і відповідає первинним мотиваційним теоріям та теорія Х (розділ 1).

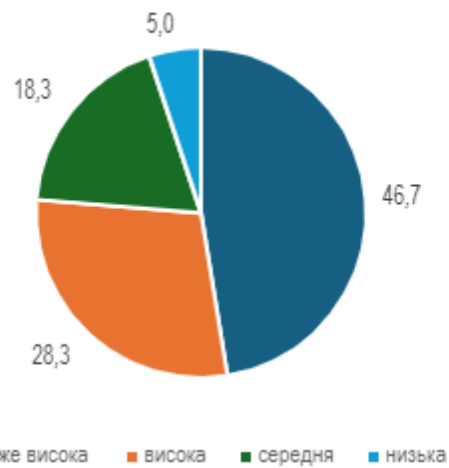
Таблиця 2.3.

Результати переважаючого типу мотивації у військовослужбовців

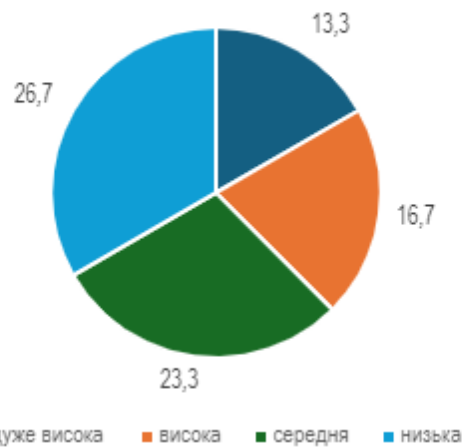
Тип мотивації	К-сть діагностованих, осіб	У відсотку, %
ВМ	33	55
ЗПМ	12	20
ЗНМ	8	11,7
ВМ=ЗПМ	3	5
ВМ=ЗПМ=ЗНМ	1	1,7

Характеризуючи військовослужбовців відзначимо, що переважаючим є тип внутрішньої мотивації - 55%, на другому місті зовнішня позитивна мотивація, 20%, яка вважається менш корисною за внутрішню мотивацію, бо військовослужбовця приваблює не діяльність, а оціненість оточуючими (заохочення, фінансове забезпечення, позитивна оцінка, похвала, винагороди). Нижче по результату зовнішня негативна мотивація, що складає 11,7%, такий тип характеризується службою без задоволення, виконання обов'язків через острах невдач та покарань, під примусом.

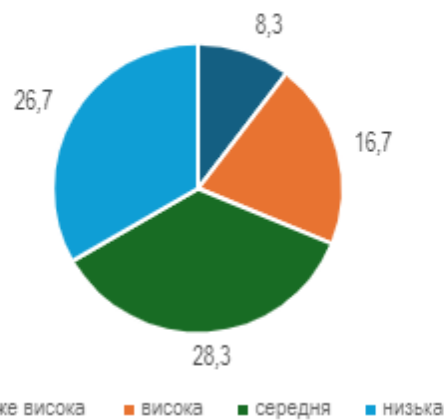
1. Грошовий заробіток %



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 боку інших, %



6. Задоволення від самого процесу та результату роботи, %

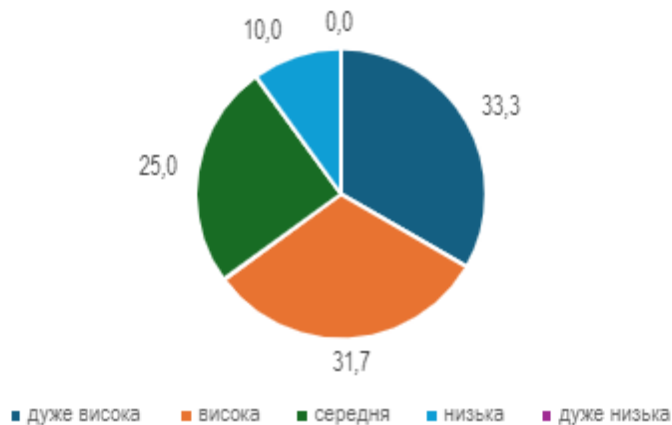




Рис. 2.4. Результати дослідження мотиваційних комплексів військовослужбовців.

Крім співвідношення внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної професійної мотивації важливо знати і рівень кожної окремо мотивації. Відповідно до рисунку 2.5 можемо оцінити по досліджуваній групі, що у 35% ВМ дуже висока, у 33,3% висока і у 20% середній рівень ВМ, це говорить по хорошу вмотивованість в колективі до виконання своїх службових обов'язків. Але в той же час високі показники є і в ЗНМ та ЗПМ 36,7% та 40% досліджуваних військовослужбовців. В цілому характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація.

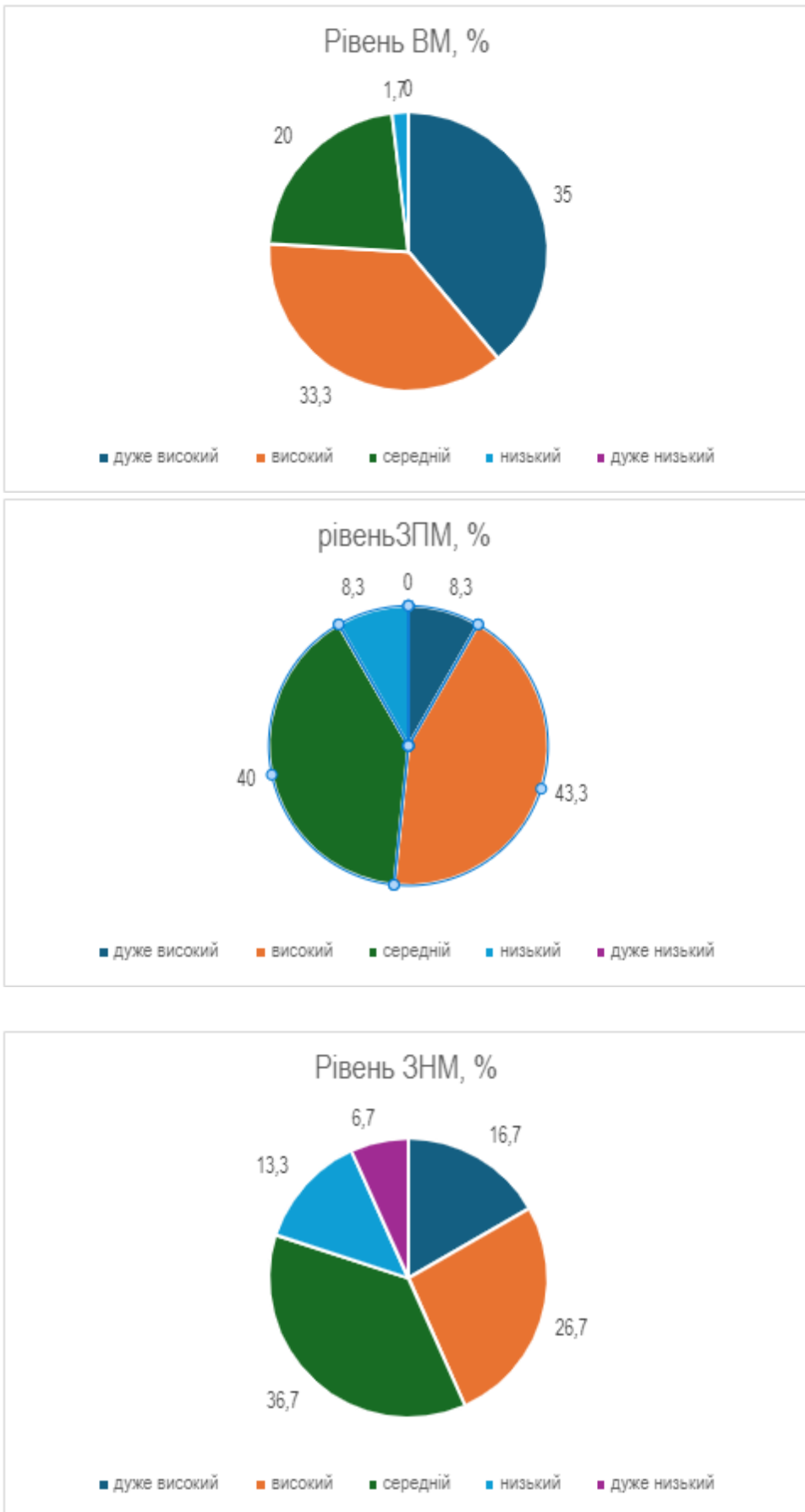


Рис. 2.5. Рівень ВМ, ЗПМ, ЗНМ.

Проаналізуємо дані отримані методом мотиваційної індукції Ньюттена (додаток Б). Стимульний матеріал (додаток Б) можна оцінювати темпорально та за змістом, нас для вивчення мотивації цікавить саме зміст, так як очікуються отримати більш об'єктивні дані про мотиви, цінності потреби та цілі досліджуваних військовослужбовців. Для того щоб конкретизувати зміст мотивації особистості Ж. Ньюттен виділив 10 основних категорій, які принципові для кодування змістовної сторони мотивації: 1 - стосується самого суб'єкта; 2 - саморозвиток, самореалізація; 3 - те, що стосується професійної діяльності і відповідного навчання; 4 - контакти з людьми, спілкування; 5 - пізнання, отримання інформації; 6 - трансцендіруючого суб'єктами (релігія, філософія, поняття про життя та смерть та інше; 7 - володіння матеріальними благами; 8 - відпочинок, розваги; 9 - стосується ситуації тестування; 10 - безглузді або не класифікуються. Ця методика давалась досліджуваним військовослужбовцям найважче, найчастіше просили саме її не проходити після продовження 3-4 речень. Те, що багато відповідей потрапило саме в 10 категорію 750 відповідей (рис. 2.7.) може говорити про небажання ділитись інформацією про себе, приховування справжнього змісту своїх цілей, мотивів або про те, що вони не усвідомлені військовослужбовцями, не задумувались про те, чого вони хочуть і чого не хочуть, живуть одним днем. Мало конкретних реальних відповідей. Цікавим є факт, що багато хто проговорював своє не бажання проходити саме цю методику, але жодний не продовжив речення "я не хочу.." проходити тестування, цю методику. Можемо припустити, що насправді є внутрішня необхідність в більшій увазі до себе з боку спеціалістів, які допоможуть усвідомити, пережити досвід, розібратися в собі, в своїх емоціях та проживанні бойового досвіду. Сама методика має не тільки психодіагностичну мету але і терапевтичну, допомагає усвідомити свої мотиви та бажання. В кінці всього опитування і спілкування, військовослужбовці вказували, що їм сподобалось тестування.

До 10 категорії віднесено такі відповіді: “підготуватися до найгіршого”, “щоб усе склалося добре”, “щоб це все скінчилось”, “на краще” “завтра не зійде сонце”. До 1 категорії було віднесено відповіді: “стати краще”, “мене виставляють дурнем”, “дожити до 120 років”. До 2 - “не реалізую себе”, “не встигну реалізувати свої плани”, “навчатися і перемагати”, “відновити фізичне та моральне здоров’я”. До 3 категорії - “розібратись з законодавством в своїй справі”, “не зникло бажання мочити русню”, “на кар’єрний ріст”, “дослужитись до високого звання та посади”. 4 - “жити в сім’ї”, “всиновити дитину”, “щось трапилось з рідними”, “конфліктні ситуації”, “знайти порозуміння”. 5 - “керувати яхтою”, “пройти курси масажиста”, “знати багато мов”. 6 - “зробити світ кращим”, “будуть порушуватися права”, “справедливості”, “миру” “на перемогу”, “щоб закінчилась війна”. 7 - “про власний будинок”, “покращити своє матеріальне становище”, “купити машину”. 8 - “подорожувати світом”, “поїхати на море”, “про океан”, “взяти відпустку”, “відпочити”. Найбільше відповідей в групі, які відповідають категорії спілкування з людьми 298 відповідей, трансцендентального змісту - 273 відповіді, ті, що стосуються саме особистості 232, менші значення у відповідях, пов’язаних з професійною діяльністю - 164, і зовсім низькі значення у саморозвиток, пізнання, матеріальні блага та відпочинок (див. рис. 2.7.).

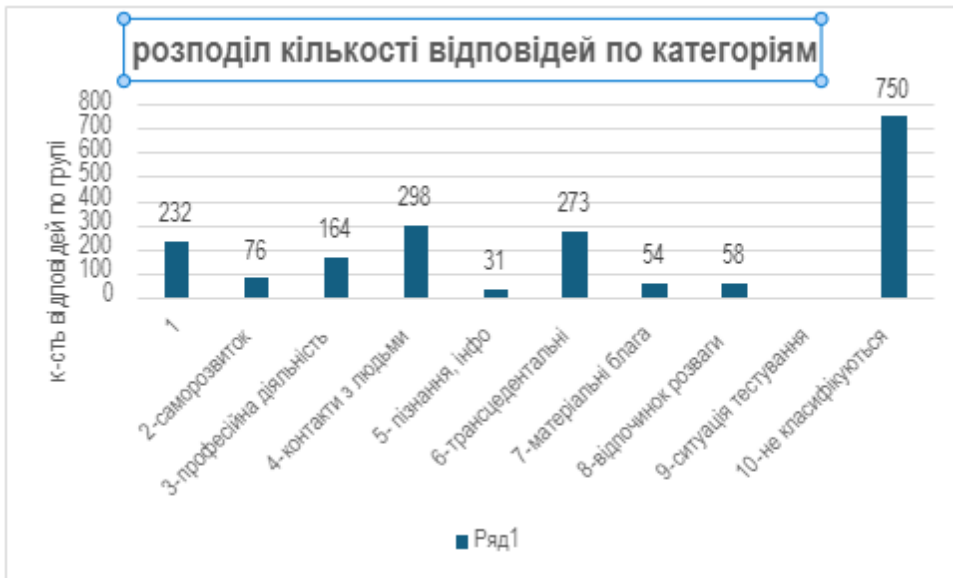
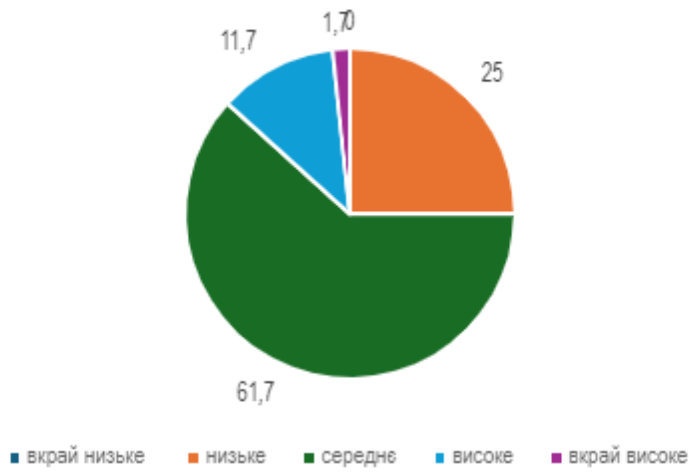


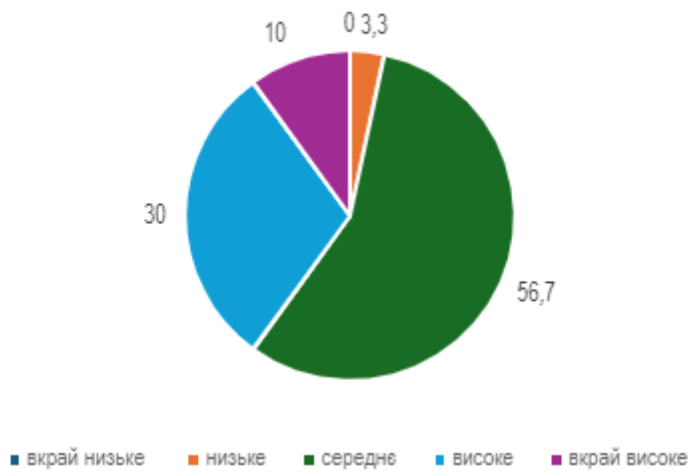
Рис. 2.7. Розподіл кількості відповідей в групі по категоріям Ньюттена

Методика мотиваційної індукції дозволила дещо визначитись зі змістом, з одного боку багато відповідей, що не класифікуються, вони дуже узагальнені, наприклад, щоб все було добре” “може все змінитись”, “здійснити задумане” - що говорить про небажання розкривати свої плани, для військових це може бути звичка бойового досвіду і потрібен час, щоб створити простір довіри. Багато відповідей, що стосуються родини, нестача спілкування з родиною або розв’язання конфліктів в спілкуванні, що може вказувати на важливість контактів з родиною для військового, та намагання створити добрі стосунки з побратимами та навколишніми. На третьому місті трансцендентальні відповіді, жодна не стосується релігії, але можемо припустити роздуми про сенс життя та смерті, миру та війни, трансцендентальне значення для українських військових перемоги над загарбником. Та одним з важливих компонентів залишається професійна військова діяльність як захист батьківщини та кар’єрний ріст, вдосконалення себе на посаді. Низькі значення про матеріальне забезпечення, відпочинок та пізнання нового у військових може вказувати про неначасі та переоцінку цінностей, коли вони бачать смерть, важкі умови, та відчують зтяжну війну з серйозним окупантом.

психоемоційне виснаження, %



особистісне віддалення %



професійна мотивація, %

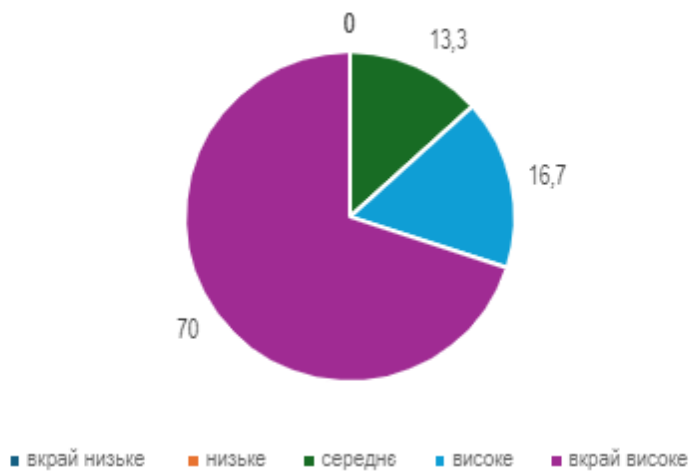




Рис. 2.8. Результати діагностики психологічного вигорання та її компонентів.

Методикою “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою” та методикою “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” початково вивчили такі мотиваційні особистісні чинники як вигорання та креативність та корелювали їх з мотивацією до успіху, отримали цікаві результати. Методика в дослідженні цікава компонентом професійної альтруїстичної мотивації (ПМ), також даною методикою визначається психо-емоційне виснаження (ПВ) та особистісне віддалення (ОВ).

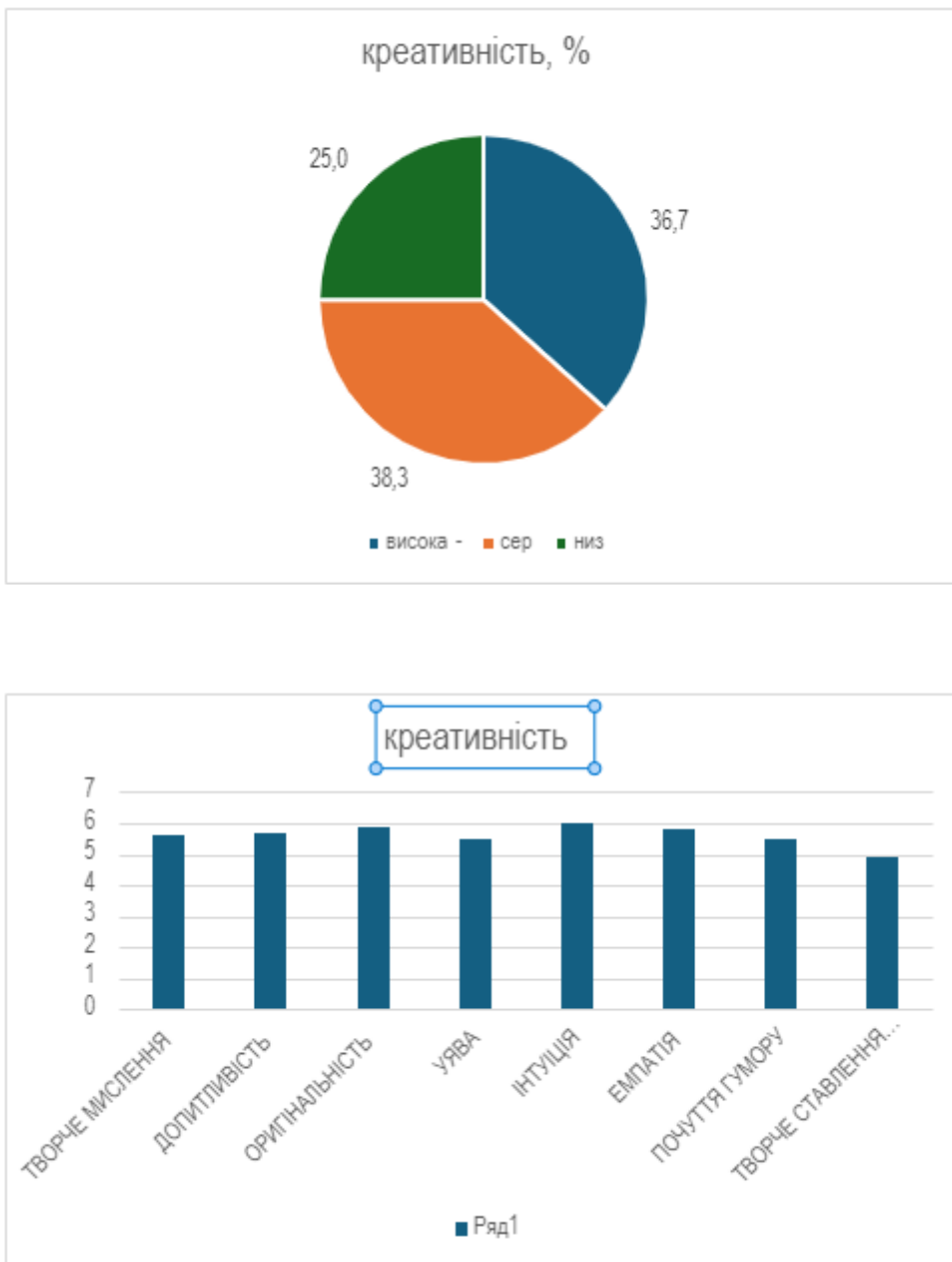


Рис. 2.9. Результати вивчення креативності у військовослужбовців.

Досліджуючи креативність у військовослужбовців виявили високий рівень у 36,7% , середній - 38,3%, низький у 25%, що говорить у більшості 75% вона достатньо розвинена і має середні та високі показники. Креативність оцінювалась по 10 - бальній системі, за кожний критерій максимально набіралося 10 балів, оцінювалась за критеріями: творче мислення (сер. зн. 5,62), допитливість (сер. зн. = 5,73), оригінальність (сер. зн. 5,87), уява (сер. зн. 5,48), інтуїція (сер. зн. 6), емпатія (сер. зн. 5,77), почуття гумору (сер. зн. 5,47), творче ставлення до

професії (сер. зн. 4,9), В середньому по досліджуваній групі військовослужбовців складові по креативності мають середні значення, що знаходяться в межах 4-6 балів по 10-бальній шкалі.

Таблиця 2.4.

Статистичні показники коефіцієнта лінійної кореляції між даними отриманими методикою мотивація до успіх за Елерса та даними відібраним психодіагностичним інструментарієм (додаток Б)

№	Методика дослідження	r емп	P
Методика дослідження вигорання за Рукавішніковою			
1	Психо-емоційне виснаження	-0.0066	≤0,05
2	Особистісне віддалення	0.0227	≤0,05
3	Професійна альтруїстична мотивація	0.3191	≤0,05
4	Професійне вигорання	0.2148	≤0,05
Методика визначення креативності			
5	творче мислення	0.6437	≤0,01
6	допитливість	0.6285	≤0,01
7	оригінальність	0.5609	≤0,01
8	Уява	0.5133	≤0,01
9	інтуїція	0.4365	≤0,01
10	емпатія	0.2725	≤0,05
11	почуття гумору	0.2585	≤0,05
12	Творче ставлення до професії	0.3728	≤0,01
13	Заг. Сума балів (креативність)	0,6605	≤0,01

Між емоційним виснаженням та особистісною віддаленістю кореляції з мотивацією до успіху не виявлено. Статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами відсутній, “-” говорить про обернену пропорційність між мотивацією до успіху (в подальшому МУ), тобто можемо припустити що чим більше психо-емоційне виснаження тим нижча МУ, але для даної групи військовослужбовців сила цієї залежності дуже слабка, менше 0,01, можливо продовження дослідження на більший вибірці покаже вищу силу лінійної залежності. (див. додаток Н2).

Між особистісним віддаленням та мотивацією до успіху лінійної залежності не виявлено.

Між професійною альтруїстичною мотивацією та мотивацією до успіху виявлена незначний кореляційний зв'язок між даними.

Між професійним вигоранням та мотивацією до успіху виявлено незначний кореляційний зв'язок. Даний факт може вказувати на те, що професійне вигорання впливає на мотивацію до успіху, але не відноситься до основних чинників. В той же час потрібно враховувати, що досліджувана група складається з військовослужбовців які вже отримали обмежену придатність і більше півроку знаходились в тилу або не приймали участь в бойових діях, можемо припустити що цей факт також впливав на отримання саме таких результатів.

Аналізуючи дані отримані за методикою “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою” прийшли до висновку, що було дещо складно військовослужбовцям визначитись з “я-ідеальний” і взято дані по я реальний, і так як цю методику було взято для визначення наявної креативності у військовослужбовців та перевірки гіпотези, що є статистичний зв'язок між наявністю креативності та мотивацією до успіху, результатами по “я-ідеальний” можемо припустити зацікавленість військовослужбовців у розвитку такої особистісної риси як креативність. Проаналізуємо дані визначення коефіцієнта кореляції r-Пірсона між МУ та складовими креативності за Вишняковою (див. додаток М2).

Творче мислення (ТМ) з МУ має коефіцієнт кореляції Пірсона $r_{\text{емп.}} = 0.64379$, що вказує на існування статистично значущого кореляційного зв'язку між параметрами при $p \leq 0,01$, наявність прямої пропорційності з середнім кореляційним зв'язком при високій значимій кореляції, ми можемо говорити про існування в даній групі залежності між мотивацією до успіху та творчим мисленням.

Між допитливістю та МУ також виявлено кореляційну, $r_{\text{емп.}} = 0.56099$, що говорить про статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$, та про середню силу зв'язку з високою статистичною значущістю.

Оригінальність з МУ має коефіцієнт кореляції $r_{\text{емп.}} = 0.51339$, а значить є статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами при $p \leq 0,01$, що також говорить про середню силу зв'язку прямо пропорційного але з меншим показником ніж попередні.

Уява з МУ має нижчий показник коефіцієнту $r_{\text{емп.}} = 0.43656$, сила зв'язку помірна при високий статистичній значущості $p \leq 0,01$.

Почуття гумору та емпатія мають слабку силу кореляції з достатньою статистичною значимістю, їх значення відповідно $r_{\text{емп.}} = 0.27252$ та $r_{\text{емп.}} = 0.25857$, що говорить при низьку кореляційну залежність.

Тоді як творче ставлення до професії має вище показник коефіцієнту кореляції Пірсона та з вищою статистичною значущістю $r_{\text{емп.}} = 0.3728$ при $p \leq 0,01$.

Для даної групи військовослужбовців визначено лінійний зв'язок між критеріями креативності та мотивації до успіху, можна говорити про середню кореляційну залежність між творчим мисленням, допитливістю, оригінальністю, уявою, почуттям гумору та творчим ставленням до професії по відношенню до мотивації успіху. Сильної кореляції не виявлено, існує середня до творчого ставлення, допитливості, оригінальності та уяви, помірна у інтуїції та творчого ставлення до професії та слабка у почуття гумору та емпатії. З 8 критеріїв більше значення коефіцієнта має творче мислення $r = 0.64379$. Проведене дослідження доводить, що наявність внутрішнього чинника як креативність сприяє мотивації до успіху у військовослужбовців. Після дослідження математичними методами зв'язку між мотивацією до успіху та креативністю можемо говорити про наявність цього зв'язку з більшою вірогідністю і рекомендувати продовжити дослідження зв'язку між мотивацією успіху та креативністю серед більшої вибірки та за допомогою інших методик.

Висновки до розділу 2

Специфика явища професійної мотивації призводить до низки труднощів під час емпіричного дослідження, це пов'язано з її багатофакторністю та розгалуженою системою структурних елементів, які лежать в різних площинах та її високою динамічністю, що призводить до вагомості суб'єктивності отриманих результатів. Для її вивчення використовують певний рівень абстрагування тобто однозначно об'єктивних методів вивчення професійної мотивації не існує, тому вивчення даного явища потребує комплексного підходу, який би ґрунтувався на різних мотиваційних теоріях.

В науковому світі явище професійної мотивації вивчалось протягом всього становлення людства і в сучасному світі посідає чільне місце в організаційній психології та менеджменті, мотиваційна сфера фахівців підлягає не тільки науковому вивченню але і регулярному моніторингу при вирішенні організаційних завдань і має важливе практичне значення. Методологія професійної мотивації має широку площину, складовими якої є різні напрямки вивчення, кожна вага психологічна школа займається вивченням мотиваційної сфери фахівців, різноманітні теорії та пов'язані з ними мотиваційні моделі і визначені мотиваційні індикатори та шляхи вивчення феномену. Кожна з теорій та напрямків дослідження має свої розроблені та апробовані об'єктивні та ревалентні методи та методики вивчення професійної мотивації, але кожне нове дослідження потребує детального аналізу і вивчення в наслідок високого рівня абстрагування досліджуваного феномену бо в реальності професійна мотивація має високий рівень мінливості, динамічності, багатофакторності при певній сталості, це стосується і її чинників. В наслідок її широкого дослідження різними фахівцями в науці накопичено та розроблено широкий спектр інструментів та підходів до емпіричного дослідження мотиваційної сфери особистості, які базуються на індикаторах мотивації. В роботі на базі декількох джерел систематизовано індикатори мотивації, підходи та методи до вивчення

феномену та методики, які в своїх дослідженнях використовували різні автори при дослідженні мотивації чи дотичних тем до даного феному.

Досліджуючи мотивацію військовослужбовців багато авторів акцентують на важливість у військовослужбовців саме мотивації до успіху та внутрішню мотивацію, а за теорією Портера-Лоулера мотивацію можемо також досліджувати за рівнем задоволеності службою, тому для емпіричного дослідження мотивації військовослужбовців було застосовано методика “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика “Мотивація професійної діяльності” (методика К. Замфір у модифікації А. Реана), та авторська анкета для визначення деяких особистих даних визначення рівня задоволеністю службою та оцінкою свого психічного стану.

Враховуючи високу суб’єктивність при вивченні мотивації до психодіагностичного комплексу було додано проєктивну адитивну методику ММІ Ж. Ньюттена, яка надала дані про мотиви та цілі військовослужбовців досліджуваної групи. Вивчаючи особливості служби під час війни та її умови прийшли до висновку, що можемо припустити високу достовірність професійного вигорання у військовослужбовців, тому крім дослідження мотивації в емпіричному дослідженні було вирішено продіагностувати професійне вигорання та як цей факт впливає на мотивацію до успіху, для цього було обрано методику “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою”, яка одночасно дозволяє дослідити і професійну альтруїстичну мотивацію.

В військових структурах НАТО багато уваги приділяється інноваціям, креативності та ініціативі, тоді як ЗСУ знаходиться в перехідному періоді від радянської традиції, де було присутнє шаблонне мислення і будь-яка ініціатива присікалась, вимагалось чітке бездумне виконання приказу, і такій якості як креативність мало приділяється уваги, тому в дослідженні другим гіпотетичним внутрішнім мотиваційним чинником було обрано креативність як сукупність складових: творче мислення, допитливість, оригінальність, уява, інтуїція, емпатія, почуття гумору та творче відношення до професії (за

методикою “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою”) та з’ясували статистично-математичним методом її вплив на мотивацію до успіху. Для цього обрали, яка вивчає креативність.

В результаті емпіричного дослідження з’ясовано, що в досліджуваній групі військовослужбовців задоволеність має середні значення, а рівень задоволеності можемо підвищити, переглянувши організаційну роботу, збільшити кількість навчань та надати психологічний супровід військовослужбовцям та їх родинам. Свій психологічний стан високо оцінює більше половини досліджуваних. Мотивація до успіху по групі у третини має високі показники, у половини середня та у 8,3% вона низька. Досліджувані достатньо вмотивовані до успіху та готові до середнього рівня ризику.

В цілому характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. В групі переважаючим є тип внутрішньої мотивації (55%), зовнішня позитивна мотивація у 20%, а зовнішня негативна мотивація у 11,7%. Крім оцінки мотиваційного комплексу потрібно розглянути значення внутрішньої мотивації, в більшості 68,3% вона висока, а у 20% середня, що говорить про високу внутрішню мотивацію. В цілому характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація, ЗНМ висока у 36,7%, а ЗПМ у 40% має високі та дуже високі показники. Дослідження методикою за Ж. Ньютона говорить про глибокі трансцендентальні мотиви, не пов’язані з релігійністю, а з сенсом життя та нестачу родинного спілкування. За методикою Рукавішнікової визначено, що у військовослужбовців в край висока альтруїстична професійна мотивація, яка має незначний кореляційний зв’язок з мотивацією до успіху, та спостерігається тенденція обернено пропорційної залежності між психо-

емоційним виснаженням та мотивацією до успіху. В загалом психічне вигорання досліджуваних військовослужбовців має середні та високі показники, а у 6,7% вкрай високі показники, що говорить про необхідність надання військовослужбовцям психологічного супроводу та роботи з колективом.

Креативність розвинена у досліджуваних по середнім значенням у досліджуваних так: в третини високі значення, в третини середні значення, і у третини низькі значення, якщо ж розглянути по складовим, то маємо середні значення по 10-бальній системі. Використовуючи коефіцієнт кореляції r-Пірсона креативність виявила пряму лінійну залежність по всім своїм критеріям, проявлену з різною силою. Найвищу силу залежності мотивації до успіху виявлено з творчим мисленням що відповідає середнім показникам при високій статистичній вірогідності.

В досліджуваній групі професійна мотивація має достатньо високі показники як у внутрішній мотивації, мотиваційному комплексі, мотивації до успіху та альтруїстичній професійній мотивації, проективна методика дає знання про глибинні духовні мотиви у більшості військовослужбовців та середній рівень задоволеності у досліджуваних. Стан психічного вигорання не зважаючи на не виявлені залежності з мотивацією до успіху говорить про необхідність уваги з боку керівників та фахівців. Досліджуючи креативність з'ясували її лінійну залежність до мотивації успіху, що говорить про необхідність додаткового вивчення в цьому напрямку.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

3.1. Структура та класифікація психологічних засобів підвищення професійної мотивації.

В сучасному світі на базі згаданих в першому розділі теорій мотивації праці побудовані різні моделі, які лягли в основу систем підвищення професійної мотивації та утримання її на оптимальному рівні довготривало, які успішно використовуються на практиці. До цих систем відносяться різні методи та форми заохочувань та стимулів, як прямої дії так і опосередкованої, ті, які орієнтовані на розвиток і оптимальне використання професійного потенціалу фахівців і високу продуктивність організації в цілому та ефективним використанням доступних ресурсів та можливостей [91]. При розробці вивчаються різні чинники, які впливають на певний професійний колектив чи фахівця окремо, прогнозується їх дія і ефективною системою мотиваційних засобів регулюють їх вплив, позитивні оптимально підсилюються, а негативні послаблюються. Цей процес розробки засобів мотивації праці описує І. Сивицька та А. Синченко у вигляді науково обґрунтованих схем [94]. За якими чинники поділяються на три окремі групи: ті, що активують людину до діяльності і більше уваги приділяється вивченню потреб фахівця, як джерела активності; ті, що обозначають спрямованість активності фахівця, заради чого відбувається діяльність, його мотиви; ті, які є регуляторами динаміки професійної діяльності, прояв емоцій, установок, очікувань, та їх задоволення. Вивчаючи згадані чинники і розуміючи взаємозв'язки та механізми впливу можна змінювати їх динаміку, створивши та впроваджуючи систему засобів професійної мотивації тим самим ми підвищимо ефективність роботи та розвиток організації. Мотивацію особистості змінити важко, але можемо створювати умови сприятливі для її підвищення. Автори вказують, що не варто робити підміни власної мотивації

сторонньою, правильним шляхом буде створення ситуаційного поля, яке формуюче сприяє підсиленням внутрішньої існуючої мотивації, відповідно до потреб, інтересів, мотивів та очікувань [94]. При підборі засобів мотивації важливо враховувати і багатовекторність цілей фахівця та організації, інакше складно досягти оптимальної мотивації фахівця і постійно будуть з'являтися непорозуміння між керуючим персоналом та підлеглим фахівцем, тому потрібно ясно і чітко формулювати цілі, доносити персоналу та узгоджувати з цілями фахівців [110]. О. Присвітла [84] наголошує що мотиваційний механізм, який складається з різних засобів (представлених методами і формами стимулювання), на пряму залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників та зорієнтований на розвиток та результативність як працівників так і підприємства в цілому.

Відповідно до гуманістичного підходу, де “люди розглядаються як стратегічний ресурс, людський капітал” [63, с. 184], і якого дотримується цивілізований світ, психологічні засоби зобов'язані бути не тільки ефективними та відповідати запитам організації, а і враховувати потреби та інтереси фахівця, не можна до людини відноситись як до знаряддя праці, намагаючись максимально ефективно використати її та її час. Важливо дотримання етики застосування психологічних знань, психологічні засоби повинні бути екологічними і не представляти собою психологічне насильство, чи маніпуляцію, чи нейролінгвістичне програмування, зараження, навіювання. Психологічне насильство - це активне цілеспрямоване застосування психологічних технік, прийомів, спрямованих на психологічну капітуляцію особистості, на примус людини до здійснення небажаних для неї вчинків, навіть при усвідомленні єю того, що від неї вимагають [63]. Це означає, що при виборі дослідження чинників мотивації, нам потрібно прогнозувати не тільки ті, які гіпотетично її максимально підвищать та піддаються впливу психологічними засобами, але які врахують інтереси фахівців та будуть етичними. Потрібно також чітко розуміти можливості, цілі, пріоритети, статuti та інтереси самої організації, і виходячи з цих базових даних будувати

дослідження, аналіз та інтерпретацію результатів і як практичну реалізацію створювати психологічні засоби для підвищення вмотивованості фахівців основану на цих результатах. Результати дослідження в подальшому стануть підґрунтям для вибору психологічних засобів чи наповнять їх відповідним змістом [68; 76; 91; 94].

Психологічні засоби професійної мотивації варто розглядати в широкому та вузькому значенні. В західному світі розвитку набула така галузь як промислова та організаційна психологія і в ній на основі промислово-організаційних теорій розробляються системи засобів мотивації, які включають в себе різні методи та форми стимулювання фахівців. Одним з засновників такого підходу вважається Л. Портер, який в своїх 11 книгах описав основні ідеї та підходи та вдало поєднуючи теорію та практику, довів ефективність такого підходу. Перед тим як розглянути особливості та структуру систем засобів мотивації варто відмітити, що така система розробляється для певного колективу інколи окремих фахівців і має свою специфіку та є динамічною, залежить від багатьох чинників, які змінюються з часом як якісно так і кількісно, хоча і мають свою відносну сталість, тому потребують регулярного моніторингу. Мотивація керівника буде відрізнятися від мотивації підлеглого, але є елементи, які залишаються однаковими для всіх. Для того щоб науково підібрати комплекс засобів професійної мотивації потрібно окреслити завдання мотивації, мету та стратегію організації, її можливості, цілі та інтереси. Серед великого різноманіття людських потреб визначити важливі та цінні для створення системи мотивації, визначити ієрархію потреб фахівців, які для них є пріоритетними в цей час. Для того щоб сформулювати цілі організації потрібно вивчити зовнішні та внутрішні чинники, які представляють цінність в такий роботі, потім окреслюються завдання мотивації та визначаються які методи (організаційно-виробничі, соціальні, непрямі економічні, прямі економічні, адміністративні, морально-психологічні) і в якій пропорції та послідовності будуть задіяні (додаток Б). Мотиваційний процес має свою динаміку та правила, тому щоб не відбувались

спади та підтримувати в оптимальному режимі, проводять моніторинги мотиваційно процесу та оцінюють його ефективність за певними критеріями: досягнення особистої мети працівника (ефективне виконання обов'язків, підвищення продуктивності праці, вирішення соціальних проблем; досягнення мети підприємства (збільшення обсягів виробництва, прибуток та конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів). Після цього реалізується технічна організація мотиваційного процесу та йде оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників та корегується система засобів мотивації. Застосовуючи певний порядок та динаміку спонукальних засобів, впливають на якість, інтенсивність та результативність праці. До універсальних методів нематеріальної мотивації відносять: безкоштовне навчання; кар'єрний ріст; зайнятість фахівців в робочий час; гнучкий графік роботи та відпочинку; позитивне ставлення керівників до підлеглих; зворотній зв'язок; поліпшення робочого місця. До суто соціально-психологічних методів відносять: відкритість між керівниками та підлеглими; вчасне, постійне і точне інформування про ситуацію та зміни, чітка постановка цілей та завдань кожному; донесення персоналу про очікування, успішності, справедливості розподілу, позитивні та негативні моменти, зміна соціального статусу; участь в прийнятті рішень; наявність соціального пакету, - створення соціально-психологічного клімату в організації [84]. До економічних непрямих відносять: пільгове харчування, нагороди цінними подарунками, кредити або накопичення балів на житло та товари, відшкодування витрат, оплата проїзних, палива для автомобіля, оплата навчання. До економічних прямих відносять: різні форми та системи заробітної плати, система надбавок, премій, участь у прибутках, гранти. До адміністративних відносять: створення гнучкого робочого графіку, зміни у режимі праці, сприяння творчим відпускам та командированням, створення корпоративної культури та проведення корпоративних заходів, спільних відпусток, організування тренінгів, навчання, наставництва і т. д. Організаційно виробничі методи включають: охорона праці, покращення умов праці, наповнення змістом роботи, залучення

інновацій, тоді як морально-психологічні методи реалізуються через подяки, участь в оціненні результатів праці, нагороди та відзнаки, проведення урочистих зібрань, на яких оголошуються досягнення як в цілому так і кожного фахівця [110].

В науковій літературі виділяють такі рівні форм мотивації [34]:

зовнішня та внутрішня;

матеріальна та нематеріальна;

позитивна та негативна;

самомотивація.

До зовнішніх форм, враховуючи рівні чинників мотивації (рисунок А.3 додатку А), можемо віднести будь-які позитивні зрушення по відношенню до внутрішніх чинників фахівця (потреб, інтересів, мотивів та інші) Як на мегарівні, макрорівні так і на мікрорівні - це набір різних стимулів, в полі яких знаходиться фахівець як в організації так і в житті в цілому; тоді як внутрішні форми націлені на саму особистість фахівця і реалізують індивідуальний підхід, формують сприйняття фахівця як людський капітал, як джерело успіху та доходу, який потребує вкладень, розвитку потенціалу та збереження його здоров'я.

До матеріальних форм мотивації відносять: заробітна платня, доплати, премії, подарунки, грошові та інші цінні матеріальні винагороди. А до нематеріальних традиційно відносять: навчання, тренінги, вільний індивідуальний графік роботи, винагорода вільним часом, соціальний пакет, індивідуальна участь в управлінні, привітання та подарунки на свята, творчі відпустки. Також потрібно відмітити, що позитивна мотивація сприяє довготривалим робочим стосункам, фахівцям залишатись на робочому місці та продовжити ефективно працювати, але потрібна і система покарань для порушників, яка реалізовується в негативній формі мотивації у вигляді системи санкцій, покарань, штрафів, проведенні профілактичних заходів [29; 81; 82].

Л. Заставнюк [34], І. Ушакова, [110] в свої роботах класифікують багаточисленні методи мотивації праці за різними ознаками, які доцільно сформувати в одну таблицю (таблиця Б.1 додатку Б), такий підхід дозволяє більш ретельно підібрати різнопланові засоби та досягти найбільшого результату. Підбираючи засоби мотивації праці важливо створити такий комплекс стимулів та важелів мотивування фахівців, який буде ґрунтуватись на застосуванні принципів системності, регламентації, комплексності, цілеспрямованості, орієнтованості на результат, відкритості, об'єктивності, простоти та зрозумілості [84]. Кожний з описаних засобів, має свою специфіку та структуру відповідно до особливостей навколишнього соціума, підприємства чи організації, колективу та окремо кожного фахівця та взаємозв'язків між ними [49; 90].

Описані вище управлінські засоби підвищення професійної мотивації є і психологічними в широкому значенні, серед них можна виділити і суто психологічні засоби, і ті і інші в сучасному світі відносяться до інструментів підприємницької та організаційної психології, яка набула найбільшого розвитку та використання в США та інших західних країнах. Дослідження в цьому напрямку тривають.

Психодіагностика широко задіяна в організаціях з метою отримати більше знань про потенційні можливості, професійні та особистісні компетенції фахівця та інші зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на ефективність праці. Сучасна психодіагностика має величезний арсенал різних методів, форм та технік та є багатофункціональною, виступає як окремий психологічний засіб так і входить до складу інших засобів. Психодіагностика на етапі підбору персоналу з метою визначення психологічного здоров'я, необхідних для роботи індивідуальних якостей, компетенцій, системи потреб, мотивів, очікувань, інтересів, цілей, встановлення можливості їх узгодження з цілями і можливостями підприємства; психодіагностика на етапі мотиваційного моніторингу з метою визначення рівня задоволеності та благополуччя, рівень стресу, професійного

вигорання, реалізації зворотного зв'язку або поточних моніторингів (індивідуального чи колективного) з іншою метою та різною постановкою задач, необхідних для реалізації підвищення ефективності та узгодженості роботи організації [71; 94]. Правильно підібрані методики психодіагностики одночасно сприяють усвідомленню цих процесів, надають бачення себе в виробничому процесі та самі по собі мають потенціал підвищення вмотивованості працівників.

Психологічні засоби, що використовуються з метою покращення функціонування організації та підвищення її статусу. До таких засобів відносяться: Створення моніторингових програм та графіків їх проведення; формування та розвиток корпоративної культури в організації; формулювання системи організаційних цінностей та культивування їх; створення корпоративного кодексу; вироблення інструментарію стимулювання працівника та розробка їх гнучкої системи; створення єдиної комплексної системи управління персоналом, до складу якої увійдуть: функціональні обов'язки та права, показники результативності, необхідний рівень кваліфікації, визначені компетенції, оцінка персоналу та сплановані заходи з розвитку кваліфікації та компетенцій; система мотивації; моделювання організаційної поведінки фахівця; створення брендів і т. д [2; 93].

Психологічні засоби, які використовуються для роботи з колективом. Таки засоби на сучасному етапі представлені різними психологічними підходами, методами, формами, методиками та техніками. Їх реалізація у вигляді рекомендацій та навчання керівників психологічним технікам по злагодженню колективу, створення дружньої атмосфери, довіри та відчуття другої родини, знаходження індивідуального підходу до окремих фахівців, вирішення конфліктних ситуацій, використання менторів, наданні екстреної психологічної допомоги, вироблення навичків мобілізувати колектив для вирішення поставлених задач, подолання стресової ситуації та вироблення інших лідерських навичок; таку колективну роботу також проводять на рівні всієї організації або певного колективу з метою надання інформації

співробітникам, вироблення певних навичків та компетенцій, визначення ведучих фахівців та лідерів, що сприяють командоутворенню, злагодженню та поліпшенню соціально-психологічному клімату. Проведення різного роду навчань, встановлення зворотного зв'язку, організація інструктажів, офіційних та неофіційних зустрічей, зібрань, брифінгів, семінарів, тренінгів, настанов, виїзні заходи, проведення психологічних ігор, коучингові заходи тощо [82; 159; 168].

Психологічні засоби індивідуального підходу. Такі засоби реалізуються через бесіди, наставництво, кураторство, коуч-сесії, психологічні консультування, психотерапію, взаємодопомогу, самодопомогу, самомотивацію, індивідуальні програми розвитку та навчання та інші методи індивідуальної психологічної допомоги. Індивідуальна робота з працівниками у вигляді психологічного консультування особливо актуальна в організаціях де робота пов'язана з ризиками для життя та відноситься до екстремальних, але і в звичайних цивільних підприємствах така поміч має ресурс для підвищення професійної мотивації, наприклад, високопрофесійний фахівець, який має великий досвід був помічений в порушенні дисципліни та зловживанні алкоголем і надання штрафу чи виговору не вирішить проблему і скоріш підприємство втратить фахівця, якщо є компетентний фахівець-психолог чи підприємство співпрацює з центром чи асоціацією психологів можуть йому рекомендувати пройти мотиваційне консультування чи психотерапію, відвідування реабілітаційних центрів та заохочувати його згоду на вирішення індивідуальних проблем. Часто проблеми в родині стають демотивуючим фактором на робочому місті і підприємство стає зацікавленим у вирішенні таких питань, правильна доречна і подана в коректній формі рекомендація відвідати кваліфікованого психолога стане добрим мотиватором фахівця. Індивідуальні психологічні консультації рекомендовані при стресових розладах, легких депресивних станах, професійному вигоранні та інших порушеннях як індивідуально-психологічних так і пов'язаних з проблемами в колективі чи керівником, будуть сприяти підвищенню

вмотивованості працівників. Також при певних ситуаціях бажано проводити індивідуальний чи колективний моніторинг психічного стану працівника чи працівників, це особливо актуально під час війни та у силових структурах, для вчасного виявлення психологічних розладів та адекватного науково обґрунтованого реагування. До суто психологічних засобів відноситься проведення різних навчань психологічним технікам по психологічній самопомозі та взаємодомозі у кризових станах та проведення психологічних тренінгів з метою злагодження, вироблення лідерських та інших необхідних компетенцій, усвідомлення своїх мотивів, потреб, інтересів, проведення мотиваційних бесід, диспутів, дебрифінгів та інше [42; 93; 150]. Використання психологічних засобів для підвищення професійної мотивації представляє собою творчий процес, який ґрунтується на наукових знаннях та інтуїції дослідника.

3.2. Оптимізація мотиваційної сфери військово-службовців під час війни.

“...різна моральна розрада, якою компенсуються його страждання в битві - було б нерозумно заперечувати, що за її жорстокість є компенсація: радість братерства, азарт погоні, збудження від несподіванки, військових обманів і хитрощів, радість успіху, щира втіха зухвалої відповідальності”

Британський військовий Дж. Кіган “Обличчя війни”.

З пункту 3.1 та таблиці Б.1 додатку Б як бачимо існує багато різних методів, форм та способів підвищити професійну мотивацію та утримувати її на високому рівні. Важливим є створення динамічного різностороннього комплексу психологічних засобів по підвищенню професійної мотивації. Специфіка феномену мотивації особистості не дозволить підібрати один унікальний засіб, який буде універсально діяти для всіх довгостроково. Організаційна психологія радить створювати гнучкі системи мотивації з урахуванням мети, цілей, можливостей організації та особливостей колективу і індивідів, з яких він складається, з регулярним моніторингом мотивації та

корекцією мотиваційної системи. В Збройних силах України при Генеральному штабі ЗСУ існує головне управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ, в кожному військовому підрозділі є помічник командира, офіцер по морально-психологічному забезпеченню з штатом військових психологів, медиків та капеланів, які забезпечують виконання цих заходів та забезпечують реалізацію системи мотивації на практиці. Моніторинг мотиваційної сфери військовослужбовців проводиться відповідно до методології мотивації особистості і для цього можуть бути задіяні не тільки тести, а й інші методи на основі мотиваційних індикаторів, наприклад, метод спостереження за діяльністю та продуктами діяльності, важливим є створення плану моніторингу на підґрунті прогнозу демотивуючих факторів, створення системи мотивації та її корекції та внесення даних в документацію для подальшого аналізу і створення висновків про ефективність системи [34; 84; 110]. Система мотивації може бути як для групи військовослужбовців так і індивідуальна, також вона буде відрізнятись для офіцерів, сержантів та солдатів. Система мотивації для мобілізованих і контрактників також буде відрізнятись, вона буде різною і для різних видів військ. Згадаємо класифікацію чинників професійної мотивації (рисунок А.3 додатку А), вона характерна і для військовослужбовців, враховуючи специфіку військової служби під час повномаштабної війни в Україні більшість цих чинників більш гостро проявляють вплив на мотиваційну сферу військовослужбовців. Як же створити для військовослужбовців той високоефективний простір оптимізації мотивації. Фахівці в НАТО зазначають, що найважливішим є внутрішня мотивація, але військовослужбовець не повинен відволікатись на думки про житло, фінансове та медичне забезпечення, - це перше чим потрібно задовольнити військовослужбовців [24]. Потрібно так організувати систему виховання та навчання в ЗСУ, створити образ українського військовослужбовця, щоб він поважався, цінувався як в своїй країні так і закордоном, а головне самим собою, тобто мав високу самооцінку себе як

воїна ЗСУ, як розвиненої особистості та універсального фахівця. Важливим є психологічний супровід військовослужбовця та його родини, психологічна праця з колективом, створення організаційної та корпоративної культури, розгалужена система позитивних і негативних спонук з урахуванням ціннісної системи та системи справедливості у військовослужбовців, врахування факторів пов'язаних з командним складом, колегами, родинним оточенням, умовами, змістом та соціально-психологічними аспектами військової служби, особистісними характеристиками фахівця. Важливим є розробка стратегій, концепцій та заходів для підвищення мотивації військовослужбовців на всіх рівнях. Головним в цих процесах є: забезпечення психологічної і емоційної підтримки у критичних періодах; підсилення корисних моральних якостей; заохочення до досягнень та спонукання до лідерства, самоосвіти, ініціативності; сприяти отриманню важливих навичків та компетенцій; забезпечення можливості навчатися та реалізовувати себе; сприяти емоційній підтримці та взаємодовірі в колективі; допомагати та сприяти щоб кожен відчував себе частиною єдиного цілого, застосування спільних зусиль, дій в команді; постійне самовдосконалення та розширення власного потенціалу; підтримка образу, що військова кар'єра це джерело задоволення і гордість від досягнення поставлених цілей; це свідомий пошук шляхів до самовдосконалення та професійного зростання, розвитку; система підвищення і визнання досягнень; можливість реалізувати свої амбіції та вищі потреби; приналежність до військової соціокультури; створення психологічного комфорту у колективі; забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації; створення умов для підтримки фізичного та психологічного здоров'я; дух співпраці та командної роботи, розвиток вмінь довіряти один одному, підтримувати та допомагати в складних моментах. Не на останньому місці державна підтримка та національний патріотизм з системою заохочень і визнання, фінансове забезпечення та медична страховка з соціальними гарантіями.

Оптимізація мотивації військовослужбовців є командною роботою всіх фахівців, включаючи кожного військовослужбовця від солдата до офіцерів вищої ланки, але лівова доля лежить на плечах офіцерів, сержантів та капеланів, які організують систему мотивації та забезпечують її дієвість. Науково розроблена система професійної мотивації дозволяє не тільки активізувати потенціал військовослужбовців в напрямку досягнення мети, але й надає фахівцям задоволення від процесу, навіть під час ведення бойових дій через задоволення його вищих потреб та зниження ризиків небезпеки для життя та здоров'я [24].

Система мотивації на макрорівні мусить працювати з моменту потрапляння кандидата в рекрутингові центри чи ТЦК, у взаємодії з військовослужбовцями, психологами. Особливу увагу потрібно приділяти відношенню до кандидата та його рідних, проводити мотиваційні бесіди, надання повної інформації про службу, відповідаючи на поставлені питання, з метою зняття страху невідомості, створювати позитивний імідж ЗСУ.

Вся військова служба має супроводжуватись регулярними навчаннями. Успіх якнайкраще мотивує військовослужбовців. Для отримання значної переваги над ворогом необхідне бездоганне володіння зброєю та технікою, яке здобувається муштрою, яка дозволяє доводити до автоматизму навички володіння зброєю та бойовою технікою, виконання типових тактичних дій. Такий підхід також допомагає долати паніку та страх [21].

Під час навчань з метою спонукання до інноваційності та ініціативності рекомендується застосовувати метод С. Тейера, який забезпечує максимальну самостійність в навчанні, забезпечує умови для формування якостей лідера, що є традиційним для військових навчань США, особливо офіцерського складу. Це навчання малими групами з можливістю самореалізації, де широко використовуються дискусії, обговорення, розгляд кейсів, пропонування ідей, відстоювання своєї точки зору, кадети не тільки володіють знаннями, а отримують навички доказовості, аналізу, вміння використати в різних ситуаціях для вирішення різноманітних задач, мозковий штурм, ігри, аналіз

конкретних ситуацій, проектні завдання. У майбутніх офіцерів розвивають творчість і креативність, спонукання до активності, саморозвитку та самоосвіти протягом всього навчання [57]. Під час навчань необхідно проводити мотиваційні міні-лекції про історію і культуру України, інституційну мотивацію, творчу мотивацію, показ патріотичних та навчальних фільмів, використання розвиваючих психологічних технік, коуч-методів, менторство, використання технік медіаторів, спонукання військовослужбовців до самоосвіти, самомотивації.

Розроблення стратегій психологічного супроводу військовослужбовця, який складається з регулярної психодіагностики з метою профілактики кризових станів, визначення рівня мотивації, патологічних станів, вирішення проблемних ситуацій, проведення коуч сесій, арт-терапії для зняття психологічного напруження, відвідування сенсорної кімнати, проведення мотиваційного консультування, визначення залежностей, стратегія розвитку та профорієнтації. Відвідування військового психолога потрібно зробити для військовослужбовців обов'язковим і регулярним, де частоту і програму розписує психолог для кожного індивідуально або за рішенням командира. До складу таких програм повинні входити не тільки індивідуальні заняття але і групові (з різними формами, наприклад проведення психологічних ігор, навчань по наданні само і взаємодопомоги, тренінгів різного напрямлення) [3]. Психологи залучаються до вирішення конфліктних ситуацій в колективі, родині військовослужбовця, створення благополучного психологічного клімату в колективі, підтримці високого морально-психологічного рівня у військовослужбовців, для проведення дебрифінгів після бойових дій. Психологи разом з командирами розробляють плани систематичних тренінгів, запрошують спеціалістів для їх проведення чи самі реалізують програму. Тренінги мають різну направленість це група мотиваційних тренінгів (професійна мотивація, творча мотивація, інституційна мотивація, по формуванню мотиваційно-ціннісної компоненти, постановки цілей, по ознайомленню з традиційними військовими цінностями і ідеалами) [24], на

розвиток необхідних навичок, компетенцій, степінь усвідомленості. Наприклад, тренінги по розвитку саморегуляції, готовності до бою, по згуртованості і командній роботі, розвиток лідерських якостей, творчого мислення і уяви, розвиток морально-вольових якостей, розвиток спостережливості і інтуїції, допитливості, тренінг по правилам виживання та безпеці, тренінги позитивної психології, по контролю страху, тренінг по виживання в критичних ситуаціях, проведення курсів виживання в бойових умовах, тренінг як підсилити свою силу, на розвиток уваги і пам'яті. Для командирів проведення тренінгів по ефективному управлінню та розвитку організаційних якостей та навичок, вміння ладнати конфлікти. Крім роботи з військовослужбовцями військовий психолог працює над підвищенням своєї компетенції, це і самоосвіта, відвідування курсів, лекцій, тренінгів, дистанційного навчання, супервізій у більш досвідчених військових психологів, брати консультації у фахівців інших спеціальностей чи з головного управління морально-психологічного забезпечення ЗСУ по необхідності. Для військового психолога є важливим дотримання професійної етики та конфіденційності, мати високі морально-психологічні якості та повагу в колективі, які забезпечуються працею над собою [83].

Командир (молодший офіцерський склад та сержанти), які безпосередньо працюють з особовим складом), до якого ставляться високі вимоги, вони є прикладом і мотивуючим фактором для підлеглих. Неавторитетність командира призводить до демотивації всього особового складу. Тому командирі важливо займатись саморозвитком та самоосвітою, відвідувати он-лайн навчання, радитись з різними фахівцями, розвивати свої організаційні навички, обмінюватись досвідом та аналізувати складні ситуації. Мати чіткі цілі, правила, плани дій. [48]. Не останнім фактором для мотивації військовослужбовців є володіння командиром персональними даними підлеглого особового складу, що є елементом успішного управління та лідерського процесу. Персональний облік включає в себе: особисті дані, автобіографію, військовий та сімейний стан, освіту, досвід служби, медичну

історію та інше. Важливим є індивідуалізований підхід до управління в військовій організації, який би ґрунтувався на увазі та аналізі персональних даних особового складу, ретельному вивченні та врахуванні унікальних характеристик кожного члена команди, на створенні індивідуалізованих стратегій управління для максимізації їх потенціалу та допомагає розуміти цілі і мотиви підлеглих [113].

Для командира важливо стати батьком для підлеглих, проводити з ними регулярно бесіди, обговорення, інструктажі в невимушеній формі, з використанням військового гумору, створюючи корпоративну культуру [20], що сприяє зняттю психічної напруги і довірливим стосункам. “Головною метою розвитку психологічної компетентності керівника є процес усвідомлення ним можливостей своєї особистості, усвідомлення своїх взаємостосунків з оточуючими людьми, формування здатності їх розвивати, поліпшувати, конструктивно впливати на людей.” [98, с. 1]. Не на останньому місці є навчити військовослужбовців організовувати вільний час та сприяти різним конструктивним заходам, проведення тематичних зустрічей, мотиваційних бесід, сприяти розвитку творчості особового складу, заняттю фізпідготовкою та загартуванням. Основний обов’язок командира в бою домогтися виконання завдання у визначений термін. Діяльність командира це єдність характеру, волі і інтелекту, що притаманні лідеру, уміння делегувати самостійність рішень підлеглим, здатність до передбачування та інтуїції з готовністю до відповідальності. Інтуїція, яка ґрунтується на знаннях та досвіді є складовою розуму командира. Одною з важливих проблем в ситуаціях командир-підлеглий є сліпе, бездумне виконання наказу, шаблонне мислення, наказувати не що робити, а як робити, яке породжується недовірою один до одного. Управління в ЗСУ охоплює такі елементи як організаційний, військово-технічний, ідейно-політичний, психологічний. Керування людьми це мистецтво [104]. Командир є прикладом і джерелом натхнення для підлеглих, його праця багатовекторна, від роботи над собою до вирішення бойових задач. Для особового складу потрібно проводити регулярно

інструктажі, бесіди, дотримуючись етики та статутів, проявляючи цікавість до особистості, його життя, вміти вчасно похвалити, спитати пораду у солдатів, не допускати зверхності, іронії, сарказму, але з почуттям гумору та побатьківськи. Важливим є вміння гасити конфлікти та негативні стани навколишніх, праця над згуртованістю та узгодженням в колективі, виявленню слабких і сильних сторін, аналізувати і робити висновки. Досвідчені командири за довго до бою починають психологічну підготовку і приділяють увагу аналізу бою та психічному відновленню особового складу, проводять дебрифінги. Приділяють достатньо уваги морально-психологічній підготовці своїх підлеглих, в основі яких лежить вміння виживати в бойових умовах, працювати за схемами, знати як боротись з безліччю різних небезпек. Армійський гумор виручає в самих складних ситуаціях, і є неодмінним супутником військового життя, описано в книзі “Закони Мерфі про війну”. Робота командира складається з організації профілактичних заходів по запобіганню конфліктів в колективі, дивергентної, залежної, суїцидальної поведінки особового складу, робота по стабілізації психічного стану у підлеглих після людських втрат. Цікави є 22 принципи Еразма [21].

До системи мотивації причетні у високий мірі офіцери по морально-психологічному забезпеченню та капелани. Саме помічник командира по морально-психологічному забезпеченню відповідає за створення потужної мотиваційної системи та за її дієвість, аналізує моніторингові дані, контролює виконання спланованих заходів та їх ефективність. До обов'язків офіцера з морально-психологічного забезпечення (ОМПЗ) відносяться: планування, організація та забезпечення психологічної підготовки, психологічного супроводу, профілактика кризових станів та ситуацій, організація швидкої психологічної допомога в критичних ситуаціях, розвиток адаптивних та регуляторних механізмів, психологічний аналіз, консультування керівництва, сприяння вирішенню конфліктів та забезпечення оптимальних умов для збереження та відновлення здоров'я військовослужбовців та здорового клімату в колективі. Призначення посади є формувати, підтримувати і

поновлювати бойовий дух, морально-психічний стан військовослужбовців з метою успішного виконання завдань за призначенням при збереженні життя та здоров'я особового складу, формування системи цінностей і переконань, сприяти національному вихованню, створювати комплекс умов для формування морально-психологічних якостей особового складу, укріплення віри в свої сили та в перемогу, віри в українську державу та український народ. Завданнями ОМПЗ є планування, управління, контроль та керівництво морально-психологічним забезпеченням, ключовою складовою цього процесу є забезпечення високого рівня професійної вмотивованості військовослужбовців. Передумовою ефективності діяльності ОМПЗ є його професійна суб'єктивність, ставлення до військово-професійної діяльності, адекватне реагування на особистість військовослужбовця та його значення для підлеглого особового складу [67; 73].

Одним з засобів підвищення мотивації військовослужбовців є налагодження капеланської служби, під час якої організовується робота з родинами військовослужбовців, особовим складом та колективом взагалом. Благополуччя в родині одна з запорок мотивації військовослужбовця. Проведення бесід про сенс життя, про різницю між вбивати і захищати, прийняття смерті і життя, участь у дискусіях та відповідати на важливі питання, відвідування поранених. Передумовою ефективності є авторитет капелана, його особистість, морально-психічні якості, знання та його сумлінне ставлення до своєї діяльності. До обов'язків відноситься окрім забезпечення релігійних потреб військовослужбовців, встановлення атмосфери довіри та поваги, діяльність спрямована на духовне, інтелектуальне, моральне, соціальне становлення особистості підлеглих, підтримка високого морально-психологічного духу на основі культурної, історичної та релігійної спадщини українців, духовна підтримка воюючих, формування конструктивних відносин як серед військових так і з громадою. На капеланів покладається функція виховання на основі морального та духовного потенціалу релігійної та культурної спадщини українського народу, виражаючи повагу до інших

поглядів та не нав'язуючи нікому певну релігію, виховання толерантного ставлення до людей з іншими поглядами, світоглядом та переконаннями. Допомога військовослужбовцям у розвитку колективних та особистісних моральних якостей на основі братерства, хоробрості, мужності, поміркованості, відповідальності, дисциплінованості, стійкості, розсудливості. Ознайомлення з історією та культурою України, турботливе ставлення та забезпечення дотримання прав та свобод військовослужбовців [109].

Завдання солдата тренуватись і ментально налаштувати себе на успіх та виживання, боротись до поки загроза не мине. Для успіху важливим є вміння контролювати та спрямовувати свій адреналін. Для успіху буває достатньо і одного самотнього воїна, якщо він озброєний ментально та духовно. Якщо у нього є рішення стати воїном, він старається і готується то він їм буде. Головний парадокс війни: коли ви дійсно готові вбивати ймовірність що вам доведеться це робити зменшується. Важливим є вшанування духа воїна, наявність військових традицій, символіки, невеличких ритуалів. Воїни не народжуються і просто так не з'являються, їх виховують, створюють і плекають, інколи це самотійна робота над собою. В особистій мотивації важливими факторами є цілі, ціннісні орієнтації, норми, мотиви, інтереси, бажання, воля. Не менш важливим є здатність до саморефлексії, усвідомлення власних цінностей, переконань, шлях їх формування, розуміння ідейних джерел віри у справедливість, що в той же час є вагомим потенціалом для розвитку власної психічної стійкості та мотивації. Саморефлексія військовослужбовця ґрунтується на прийнятті становлення на шлях воїна, що надає особистісного змісту військовій службі.

Суспільні ресурси, такі як соціальний статус, доступ до інформації, міжгалузеві зв'язки, соціальна підтримка мають також вагомий вплив на професійну мотивацію військовослужбовців. Мотивація будується на вірі у справедливість місії, на рівності відповідальності та обов'язку.

Досягнення цілей у війні можливе за умов науково обґрунтованої управлінської діяльності, де в основу покладено цінність людського життя, свобода, суверенність прав кожної людини, її розвиток, гідність та самодостатність. Управління має базуватись на комплексному характері організаційної культури, яка довготривало формувалась під впливом національних та соціокультурних чинників. Організаційна культура визначає ефективність діяльності, стратегію і цілі, управлінські моделі та систему мотивації як її складова. Під організаційною культурою розуміємо сукупність системи цінностей, неофіційних правил, засвоєних способів розв'язання проблем, стратегій і способів поведінки, усвідомлювані і неусвідомлювані переконання, стандартні процедури, які є спільними для певної організації та сформувався за час життя організації, формується навколо важливих подій і проявляє тенденцію в поведінці членів організації. Організаційна культура характеризується явними і латентними проявами в організаційній поведінці як результат накопиченого негативного і позитивного досвіду реагування на виклики і визначається більшістю як цінність та передається новачкам як принцип чи правило. Ведучим в організаційній культурі є: постать лідерів й управлінський стиль керівника; колективний досвід, що закріплюється в традиціях звичаях, організаційних структурах ритуалах, доктринах, та особливостях взаємодії; позитивний психологічний клімат з прийняттям визнаних авторитетів, системи схвалення і підтримки колег; характер розв'язання значущих завдань; місце організації в глобальному вимірі. На основі організаційної культури будується мотиваційна модель для військовослужбовців. Головним в організаційному рівні є цілі організації, які повинні бути чітко сформульовані і донесені особовому складу. Саме правильно побудована організаційна культура є тим середовищем, яке формує мотиваційне поле, сюди відносяться різні артефакти (технології, архітектура, логотипи, шеврони, прапори, форма, фольклор), проголошені цінності, що визначають напрямок і траєкторію розвитку військової організації, сюди відносяться припущення та переконання командирів щодо підлеглих,

ставлення до служби і завдань, статусний підхід, оцінка результатів, взаємозв'язки в організації. Мотивація підвищується і від рівня цінування проявленого альтруїзму, розуміння спільної місії, від спільної віри в свою колективну силу на досягнення позитивного результату, соціальної комунікації та взаємопідтримки [25].

Система мотивації військовослужбовців це комплексний регулярний процес командної роботи всіх ланок в ЗСУ, де плануванням та забезпеченням механізмів системи мотивації займається генеральне управління по морально-психологічному забезпеченню ЗСУ з структурою офіцерів по морально-психологічному забезпеченню та штатом військових психологів, капеланів під керівництвом командирів відповідних підрозділів ЗСУ. Система мотивації включає в собі працю над собою кожного військовослужбовця, підвищення своєї власної самомотивації та професійної фахової діяльності відповідно своїх посад, важливим є система управління та організаційна культура, ефективне виконання всіх поставлених задач з визначенням головною цінністю людське життя та сприянню зростання людського капіталу.

3.3. Мотиваційна тренінгова програма через розвиток креативності.

Тренінги в класичному вигляді достатньо енерговитратні, тому варто перед впровадженням з'ясувати стан особового складу, наприклад, методикою «Визначення професійного вигорання за Рукавішніковою», це дасть можливість підібрати техніки, які відповідатимуть можливостям особового складу. Якщо військові в ресурсі і мають достатній інтелектуальний рівень можна давати складніші техніки, наприклад, коуч-техніки, якщо після бойових дій, тренінгові програми проводять після надання військовим відпочинку та виділення тих, у кого високий рівень вигорання для індивідуальної роботи, а тренінгова програма буде складатись з арт-терапевтичних технік, творчість не тільки розвиває, а й має високий терапевтичний ефект. Військові знову і знову вирушають в бойові умови, ризикуючи життям і здоров'ям і вони хочуть чути: «Я хочу, щоб ви вижили і зроблю все від мене можливе для цього.» - вони

хочуть до себе щирої уваги і підтримки, відчуття, що навколишні роблять для них все можливе, часто арт-терапевтичні методи в легкій формі роблять неможливе.

Емпіричні дослідження проведені в групі військовослужбовців підтвердили припущення про зв'язок такої важливої складової професійної мотивації у військових як мотивація до успіху з креативністю, найбільший вірогідний зв'язок виявили з творчим мисленням тому було вирішено проведення мотиваційної тренінгової програми з акцентом на розвиток креативності, творчого мислення, уяви, допитливості. Збройні Сили України продовжують переходити на стандарти НАТО та впроваджують їх провідні концепції. Це і регулярне навчання малими групами, впровадження методу Сільвануса Тейсера, основою якого є самостійність, розвиток ініціативи та створення нових ідей, вміння швидко та якісно оперувати інформацією в будь-яких умовах, а це не можливо без розвитку творчого мислення, уяви, допитливості, інтуїції, творчого ставлення до завдань, розуміння важливості постійного отримання нових знань та вмінь [57]. Більшість джерел вказують, що саме внутрішня мотивація є ведучою в бойовій діяльності, це або закладені глибокі патріотичні, морально-вольові якості у особистості або зацікавленість самим процесом, а успіх є мотивацією до послідуєчого успіху, тому так важливо розвивати у військовослужбовців креативність і творче мислення, надати йому суб'єкту приналежність до бойової діяльності, сприяти їх саморозвитку, отриманню нових професійних знань та вміння інноваційно їх впроваджувати в своїй діяльності, розумній ініціативності в полі статутів ЗСУ та законодавства України. Тому це стало тими причинами, які підштовхнули до створення такого потужного психологічного засобу підвищення мотивації як мотиваційна тренінгова програма через розвиток креативності, творчого мислення, при розробці програми підшукувались техніки, які б одночасно були творчими і мотиваційними, які б згуртовували колектив і сприяли створенню нових зв'язків між військовослужбовцями, створювали простір довіри та коучу, розвивали творчі якості лідера та творчі підходи у вирішенні

бойових задач. В кожній професії є місце для особливої притаманної тільки їй креативності, а у військовослужбовців це життєво необхідна риса, кожного разу вони стикаються з нестандартними умовами, діють з обмеженими ресурсами, і під час бойових дій, креативність на полі бою це спосіб вижити та перемогти, креативність також допоможе знайти індивідуальні способи подолання дистресу та психологічного напруження пов'язаного з бойовими діями як для себе так і для побратима, головне військовослужбовців ознайомити з арсеналом інструментів і навчити ними користуватись.

В перекладі з англійської тренінг (training) - це тренування, оволодіння новими корисними навичками та компетенціями. Тренінг відрізняється від звичних навчань високим ступенем інтенсивності та цілеспрямованістю та є надійною інвестицією в людський ресурс. Тренінг в короткі строки вирішує завдання інтенсивного формування та розвитку професійних навичок та вмінь при забезпеченні високої пізнавальної активності при збереженні гуманістичного підходу.

Для військовослужбовців професійно розроблені тренінгові програми є оптимальним психологічним засобом розвитку особистісних якостей, які будуть корисні під час виконання бойових завдань та підвищують внутрішню мотивацію військовослужбовця. Такі програми для військовослужбовців мусять бути комплексними, тобто мати терапевтичний ефект, створювати як коуч-простір так і простір довіри, сприяти розвитку потенціалу кожного та підвищувати впевненість та віру в свої сили, оволодінню потрібних навичок, технік, прийомів, які допоможуть під час служби не тільки зняти психічне напруження, негативні стани але сприятиме успіху та ефективності в перемозі над сильним ворогом з більшими ресурсами, сприяти мотивації і згуртуванню, збережуть його психічне і ментальне здоров'я, підсилять механізми саморегуляції, навчать працювати в команді. І саме такими є тренінгові програми по розвитку професійної креативності, характерної для військових, це і творчість сама по собі, і творчі підходи до вирішення поставлених задач, це і нові ідеї та прийняття нестандартних рішень, це і “прокачка” творчого

мислення, розвиток уяви, вміння оперувати інформацією та образами, розвиток інтуїції та вироблення навичок уважності та допитливості. Простір розвитку креативності широкий та обіймає широке поле різних компетенцій. Також прийшли до необхідності під час тренінгу до творчої мотивації, пізнавальної мотивації, лідерської мотивації у вигляді міні-лекцій у вступній частині кожного модуля тренінгової програми.

Значну роль в оптимізації професійної мотивації несуть особистісно-орієнтовані тренінгові програми. Мотиваційний тренінг - це напрям тренінгової роботи, в основу якого покладено уявлення про важливість внутрішньої мотивації і має на меті активізувати мотиваційні ресурси фахівців та передбачає не тільки отримання певних навичок але і активне впровадження їх в професійній діяльності [72]. Такі тренінги мають на меті розвиток інтересу до діяльності, формують навички самоорганізації та є багатофункціональними. У процесі мотиваційних тренінгів важливо формувати відчуття особистісної причетності, активного суб'єкта діяльності [75]. Мотиваційні тренінги характеризуються: власна активність учасників; активною взаємодією з колегами; позитивним емоційним фоном з моделюванням різної поведінки; розвитком саморозуміння; орієнтацією на взаємодопомогу та взаємопідтримку через механізми згуртованості; навчально-пізнавальною спрямованістю; досяганням суб'єктивного психологічного благополуччя; гуманістичним напрямком; самоорганізацією діяльності особистості. Метою такої тренінгової програми є сприяння оптимізації професійної мотивації та утримання її на високому рівні довготривало через орієнтування та спонукання на досягнення певних результатів, підтримувати наполегливість і енергію, надихати, навчити подолати апатію та втому, розкриття потенціалу особистості, саморозвиток, підсилення віри в свої сили та можливості, спонукання до ініціативи та прояву необхідних лідерських якостей.

Складно представити потужну армію України без співпраці з наукою, освітою, виробництвом, комунікаційними технологіями. Силу та необхідність

цієї співпраці забезпечує інноваційність, грамотний творчий підхід, що базується на досвіді, знаннях, відповідальності та ініціативності, вмінні аналізувати та отримувати досвід. Успіх породжує подальший успіх, та крилами швидкості успіху є професійна креативність. Креативність - це процес пошуку та втілення новаторських рішень, генерування вдалих та корисних ідей, що перетворюються в інновації та є джерелом створення переваг в сучасній війні. Інноваційний розвиток та професійна креативність у сучасних умовах війни є запорукою перемоги над сильним ворогом з більшим людським та матеріальним потенціалом. А що краще мотивує ніж відчуття перемоги? Тому одним з головних завдань є формування креативного потенціалу ЗСУ, розвиток людського капіталу. Порядність, освіченість, креативність, ініціативність, відповідальність є головними рисами професіонала. Є нагальна потреба створювати умови щоб служба військовослужбовців супроводжувалась постійним розвитком та здобуттям знань необхідних для ефективного виконання бойових завдань, що приведе до перемоги з мінімальними людськими втратами [59]. З іншого боку творчість та почуття гумору сприяє позитивно на емоційний стан військовослужбовця, сприяє зниженню внутрішньої напруги, допомагає справитись зі стресом та долати труднощі пов'язані з службою та бойовими діями [20]. Уява, допитливість, оригінальність, почуття гумору, творче мислення є основою для механізмів саморегуляції та адаптації до будь-яких умов, що є умовами подолання демотивуючих факторів. Адаптація це не тільки про бойові дії, але і про вміння переходити з стану військовий в стан цивільний та навпаки, що є важливим для суспільства, військовослужбовця та його родини. Військовослужбовці, які протягом служби отримували професійну психологічну допомогу з більшою вірогідністю при необхідності звернуться до неї і після служби, а це дуже важливо для подальшого його повноцінного життя.

Вивчення гуманітарних дисциплін, що включають аспекти психології підтримує моральне та психічне здоров'я військовослужбовців, сприяє

поглибленню знань з професійної галузі, розвитку навичок самопізнання та емоційного інтелекту, здатність розуміти емоції як власні так і навколишніх, управляти стресовими ситуаціями та сприяють психічному благополуччю в умовах військової служби. Такий підхід сприяє формуванню витримки та стійкості, підвищує регуляторні внутрішні механізми [77].

Поняття креативності пов'язано зі здатністю генерувати нові ідеї, творчо мислити, творчістю в цілому, з вмінням приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Креативність - це творча новаторська діяльність, творчі здібності, які проявляються в мисленні, спілкуванні, діяльності та продуктах діяльності. Дж. Гілфорд виділяв дивергентне мислення, яке призводить до неочікуваних висновків та результатів та виокремлював в креативності оригінальність [151], семантичну гнучкість, образну гнучкість, спонтанну гнучкість. Е. Торренс до складових креативності відносив оригінальність, гнучкість та легкість мислення [104]. Також автори виділяють інтелектуальну, технічну, емоційну, вербальну та невербальну креативність. Емоційна креативність на пряму пов'язана з емоційним інтелектом особистості та є елементом гармонізації внутрішнього та зовнішнього середовища людини. Поряд з поняттям креативність часто використовують "творчий потенціал", "творчі здібності", "творчість" які пов'язують з професійним успіхом. О. Чиж [114] виокремлює 5 стратегій креативності: випадкових підстановок, універсальні, реконструювання, комбінування, пошук аналогів. Н. Вишнякова виділяє в креативності 8 складових: оригінальність, допитливість, уява, інтуїція, творче мислення, емпатія, почуття гумору, творче ставлення до професії. Креативність відноситься до вищих проявів людської діяльності, сама по собі може надавати людському життю сенсу та дозволяє особистості задовольняти потребу в самореалізації та саморозвитку. На думку С. Шандорука професійна креативність є невід'ємною частиною фахової діяльності, що дозволяє трансформувати засвоєні знання та досвід з метою отримання успіху в певній професії [31]. Більшість авторів схиляються до думки, що потенціал креативності є в кожному і його можна розвивати, якщо постійно створювати

певні умови, сприятливе середовище для розвитку різної креативності. Це дозволить також критично осмислювати і успішно вирішувати поставлені задачі військовослужбовцям. Для цього потрібно формувати позитивну мотивацію до дослідницької, пошукової, пізнавальної діяльності, до творчості, що буде сприяти активізації мозкової діяльності [77].

Під час навчань використовують такі методи розвитку креативності для військовослужбовців як мозковий штурм, евристичне мислення, дискусії, проблемне навчання, соціально-психологічні тренінги.

Тренінгова програма складається з 8 модулів, розрахована на 8-16 занять по 6 годин, проводиться 1-2 рази на тиждень, модулі можна використовувати як окремо так і поєднувати між собою або використовувати частину модуля, наприклад, вступу і підсумка. Перше ознайомче заняття може складатись тільки з вступу з міні-лекцією, постановкою питань до фільму, поглядом мотиваційного фільма зі списку, диспуту по фільму та підсумку заняття. Послідуючі заняття будуть містити вправи, які сформовані по модулям в додатку Г. Кожний тренінг потребує орієнтованості на групу, тому перед тренінгом бажано поговорити з командиром та психологом про особливості групи, врахувати їх зауваження та поради, можна провести невелике тестування на першому занятті в залежності від групи [43].

В основу тренінгової програми покладено базові принципи тренінгової роботи: принцип активності особистості; принцип мотивуючої сили за рахунок різних форм роботи; принцип балансу комфорту і дискомфорту; принцип спрямованості на досягнення результату кожним з учасників; принцип систематичної рефлексії; принцип розвиваючого середовища та активізації продуктивних мотиваційних стратегій.

У тренінговій програмі були задіяні тренінгові методи, обумовлені метою та завданнями, з урахуванням всіх можливих обмежень: групова дискусія, бесіди, міні-лекції, сюжетно-рольові та ділові ігри, тренувальні вправи, метод рефлексії з обговоренням власного досвіду, інформаційні тематичні блоки, техніки арт-терапії.

Цільова аудиторія – військовослужбовці, щойно мобілізовані, які проходять навчання, або військовослужбовці на ротаціях. Під час війни військовослужбовцям заборонено збиратись великими групами та і в невеликих більше уваги можна приділити кожному, тому орієнтуємось на групи по 10-30 осіб, що відповідає по кількості підрозділу чи взводу.

Мета програми полягає в підвищенні мотивації військовослужбовців в гуманістичному комплексному підході, створюючи умови, які надихають на успіх, підвищують внутрішню мотивацію та мотивацію до успіху з урахуванням стану глибоких внутрішніх переживань військовослужбовців під час війни, на мою думку найкраще це можна зробити через творчість та розвиток творчого мислення, на прикладі креативності і креативних підходах.

Завдання програми:

1. Спонування до зростання внутрішньої мотивації та до мотивації на успіх військовослужбовців;
2. Ознайомлення з поняттям успіх, ефективність, що значить для військовослужбовця успіх, чому він так важливий і що може сприяти успіху в ЗСУ?;
3. Ознайомлення з поняттям креативність у військовій справі і як вона пов'язана з успіхом, лідерством, комунікацією, саморегуляцією, вирішенням проблем та поставлених задач;
4. Розвиток у військослужбовців творчого мислення, потенціалу, уяви та вміння проявити ініціативу щоб задіяти їх;
5. Сприяти згуртованості в колективі через командну роботу, прояву лідерства, розумної ініціативності;
6. Створити простір довіри та взаємоповаги та сприяти розвитку навичок командної роботи;
7. Мотивувати до творчості, пізнання, допитливості, розвитку.

Робочий інструментарій: проектор, екран, ноутбук, звукові колонки, олівці, ластик, папір, ручки, фарби, музичні інструменти, розмальовки, бейджі, маркери.

Структура тренінгової програми вказана в таблиці 3.1.

Структура кожного заняття складається з вступу, основної частини та підсумків, кожне заняття розраховано на 6 годин і має дві перерви по 30’.

Вступна частина обов’язково складається з знайомства, встановлення правил на тренінгу, вправа по згуртуванню, міні-лекція на тему чому присвячене заняття та включає в себе мотиваційну частину до професійної творчості та про силу творчості.

Правила тренінгу:

Добровільність, активність.

Не перебивайте того, хто говорить.

Чесність і правдивість.

Конфіденційність.

Анонімність.

Тут і зараз

Доброзичливість в ставленні до інших.

Не оцінюйте, не давайте порад.

Правила роботи у мікрогрупі:

Командна робота

Дотримання часового регламенту

Підтримка один одного

Я - висловлювання

В міні-лекції використовувати притчі та вправи на командну роботу для згуртування містяться в додатку Г.

Перелік мотиваційних фільмів (фільми підбирались так, щоб вони не були пов’язані з війною та мотивували на розвиток, творчість, професійне зростання, подолання труднощів та орієнтовані на успіх, змушували мріяти про майбутнє, піднімали самооцінку, сприяли вірі в свої сили, знімали внутрішню напругу):

“Зірки і цукор” (2023)

“Аутсайтери” (2019)

“Особливі” (2019)
 “Перша людина” (2018)
 “На глибині 6-ти футів” (2017)
 “Прогулянка висотою” (2015)
 “Нескорений” (2014)
 “Тесла” (2010)
 “Аероновти” (2019)
 “Геній і безумець” (2018)
 “Війна струменів” (2017)
 “Чоловік, що пізнав нескінченість” (2015)
 “Лікар. Учень Авіцени” (2013)
 “Джунглі” (2017)
 “Гора між нами” (2017)
 “Еверест” (2015)
 “Дика” (2014)

Таблиця 3.1

Структура програми оптимізації мотивації через креативність та творчість

Назва модулів	мета	зміст	час
Вступ	Встановлення спільних цілей, мети та завдань, знайомство учасників, створення атмосфери довіри, саморозкриття, згуртування колективу	Міні-лекція, встановлення правил, притчи, обговорення фільма, вправи на згуртування, вправи на знайомство, дискусії, рольові ігри, МАК техніки, бесіди	1-4 год
Модуль 1 Творче мислення	Сприяти розвитку творчого мислення та усвідомлення чому це необхідно	Виконання вправ, обговорення, зворотній зв'язок	6 год
Модуль 2 Уява	Сприяти розвитку творчого мислення та усвідомлення чому це необхідно і де це можна використати	Виконання вправ, обговорення, зворотній зв'язок, арт-терапія, МАК-техніки	6 год
Модуль 3 Мотиваційний	Через творчі вправи створювати умови для підвищення внутрішньої мотивації та мотивації на успіх	Програвання ситуацій, виконання вправ, обговорення, рефлексія, зворотній зв'язок	6 год

Модуль 4 Креатив- ність Лідера	Сприяти формуванню лідерських якостей через творчі вправи, усвідомити для чого потрібна креативність лідеру, військовослужбовцю	Програвання ситуацій, виконання вправ, обговорення, рефлексія, зворотній зв'язок, міні-лекції, дискусія	6 год
Модуль 5 Креатив- ність	Сприяти розвитку креативності в цілому та увазі, допитливості, інтуїції та усвідомлення чому це необхідно і де це можна використати	Програвання ситуацій, виконання вправ, обговорення, дискусія, мозковий-штурм, брейн-рінг, рефлексія, зворотній зв'язок	6 год
Підсумок	Усвідомлення отриманих знань та навичок та де вони добляться в фаховій діяльності. Підтримка позитивного настрою, розвиток саморегуляції	Дискусія, міні-лекція, медитація, вправи на гармонізацію внутрішнього стану, та техніки саморегуляції, домашні завдання	1-2 год

“В диких умовах”

“Чемпіон”, “Залізна людина” 2008

“Шлях до дому”, “Поки не зіграв у ящик”

“Людина, яка змінила усе”

“Хвіст крутить собакою” (1997)

“Чому ми креативні?” док фільм (2018)

“Сантос Дюмон” (2019), “Карл і Берта” (2008)

Основна частина тренінгу це виконання вправи з модулів 1-5 та підсумок.

Підсумок в залежності від подальшого стану військовослужбовців може містити вправи по саморегуляції або медитацію.

Вправи та інші матеріали в додатку Г.

Тренінгова програма побудована так, що основна лінія це мотивація військовослужбовця, але все в легкій ненав'язливій формі, з акцентом на розвиток креативності, набуття навичок професійної креативності та вміння її впроваджувати в своїй діяльності, тому другий акцент це ініціативність та вміння говорити “Я”. Дана тренінгова програма є комплексним засобом, який охоплює і готовність до бойових дій, і техніки саморегуляції, по згуртованості, надихає віру в свої сили, знімає психологічне напруження, сприяє формуванню лідерських якостей, сприяє отриманню навичок командної роботи. Потужна оптимальна мотивація, яка б довгостроково підтримувалась

у військовослужбовців на високому рівні вимагає постійної праці, яка включає планування мотиваційних тренінгових програм на постійній основі з урахуванням особливості служби, а також зовнішнє підкріплення за участь у тренінгах (отримання сертифікатів, внесення в послужні документи, врахування при отриманні звань та посад, винагородження почесними знаками та подарунками). Креативність як запорука успіху ЗСУ (під час війни успіх для військовослужбовців є найкращим мотиватором до подальшого успіху) та задоволення потреб особистості в самореалізації, саморозвитку, також потребує постійного розвитку креативного потенціалу, створення сприятливих умов як для розвитку так і втілення в практику нових корисних ідей для реалізації цілей поставлених перед ЗСУ.

Висновки до розділу 3

Професійна мотивація достатньо висвітлена в різних джерелах і розробкою ефективних засобів займаються різні спеціалісти від менеджерів і керівників різних організацій до науковців з економіки, менеджменту та психології. Як результат з'явилась організаційна психологія, підприємницька психологія, ключовим завданням якої є розробка систем і моделей мотивації, які включають в себе регулярні моніторинги рівня вмотивованості фахівців та вчасне впровадження різних засобів для створення умов оптимізації мотиваційної сфери учасників організації. Серед них виділяють створення організаційної чи корпоративної культури, система матеріальних і нематеріальних заохочень, система покарань та примусу, система суто психологічні засоби прямої і не прямої дії. Створення системи професійної мотивації та гнучкого її впровадження це командна робота, яка охоплює кожного в організації так і саму організацію, від самомотивації фахівця до створення корпоративної культури. Управлінням і плануванням системою мотивації завідує найчастіше менеджер, В наслідок особливостей мотиваційної сфери особистості не існує одного психологічного засобу, який би дозволив довготривало підтримувати мотивацію на високому рівні, тому

потрібна розробка гнучкої системи психологічних засобів підвищення професійної мотивації з спланованими моніторингами її рівня. В системі мотивації використовуються різні методи, форми роботи, техніки, напрямки роботи. За обхватом аудиторії психологічні засоби можуть бути загальні, колективні та індивідуальні, за рівнем економічного управління (мегарівня, макрорівня, мезорівня та мікрорівня). За відношенням до людини як до: особистості, громадянина, працівника; за функціональним призначенням на: економічні, організаційні, соціальні, індивідуально-психологічні, за характером дії на прямі і не прямі, за включенням в основну діяльність: на підприємстві, за межами, сумісні; за змістом: економічні прямі і не прямі, соціальні, адміністративні, організаційно-виробничі, морально-психологічні, за способом впливу поділяються на: примусу, винагородження, солідарності.

В Збройних силах України покладаються функції за розробку, планування системи мотивації та управління єю на головне управління морально-психологічного забезпечення з залученням офіцерів по морально-психологічному забезпеченню. До впровадження системи мотивації залучаються увесь особовий склад, в першу чергу командири всіх рівнів, капелани та військові психологи, а також і солдати. У військових організаціях під час війни в Україні більш гостро стоїть питання розробки системи мотивації в гуманістичному підході, де потрібно акцентувати увагу на розвиток людського капіталу та таких компетенцій як лідерство, ініціативність, регулярне навчання та впровадження нових прогресивних ідей. Це може забезпечити як індивідуальна робота військових психологів так і тренінгові програми. Потрібен новий погляд на навчання військовослужбовців та впровадження підходів Тейєра, які популярні в США. Також потрібно враховувати особливості служби військовослужбовців як високі екстремальні умови, ризики для життя та здоров'я військовослужбовців під час бойових дій, складні побутові умови служби та інше, що потребує підтримки і відновлення, ці обов'язки в ЗСУ покладені на капеланів, військових психологів, медиків та командирів нижчих ланок, щоб ця робота була ефективною, потрібно

вдосконалювати ці інститути та займатись їх розвитком та навчанням, впровадження наставництва та заохочення до самоосвіти. Великий потенціал стоїть за тренінговими програмами, які б впроваджувались би під час навчань та ротацій на регулярній основі.

Досліджуючи мотиваційну сферу військовослужбовців емпіричним дослідженням мали можливість прослідкувати деяку залежність між важливою для військовослужбовців мотивацію до успіху та креативність, а саме творчим мисленням, тому в своїй праці розробила мотиваційну тренінгову програму з акцентом на розвиток креативності. Підбирались мотиваційні вправи в основі яких є розвиток творчого мислення, уваги, допитливості, вимагають оригінальності, інтуїції, почуття гумору. Бажано провести протягом 2-3 місяців регулярних тренінгів 1-2 рази на тиждень з послідуною психодіагностикою мотиваційної сфери у військовослужбовців.

ВИСНОВКИ

1. У результаті теоретичного дослідження було встановлено стан досліджень професійної мотивації та впорядковано різні теорії у вигляді класифікації за підходами вивчення. З'ясували основні концепції та підходи, їх сумісність між собою, особливості та відмінності та як на їх основі створюють моделі мотивації і послідувачі системи засобів мотивації.

Враховуючи особливості мотиваційної сфери потрібно відмітити, що при певній її сталості, більшість авторів вказує на її високу динамічність і залежність від багатьох чинників, багаторівневність, широка детермінованість та багатовекторність. Мінливість відмічають і в ієрархії як структурних елементів так і чинників. Структурність та елементи мотивації володіють характеристикою деякої абстрактності і можуть сприйматись і як елемент мотивації так і бути її чинником в залежності від розглянутої теорії чи ситуативності, в який феномен проявляється, тому більшість авторів радять розглядати теорії не як сталу аксіому, а як гіпотезу, яку кожного разу дослідник і опирається і доводить (чи спростовує) під час емпіричного дослідження та опиратись в емпіричному дослідженні явища не на одну теорію, а на декілька.

Встановили особливості динаміки та функції професійної мотивації та окремих її складових. Виділено як джерело мотивації праці індивідуальну систему потреб та її перетворення через усвідомлення до мотивів, які стають ціллю, інтересами та спонукають до дій, які призведуть до задоволення потреб і які в свою чергу можуть ставати джерелом нових потреб.

Ретельно розглянули різні зовнішні та внутрішні чинники професійної мотивації, з'ясували їх характеристики, динаміку, різновиди. Зовнішні представлені різними спонуками, а внутрішні пов'язані з особистісними характеристиками та самою діяльністю. Встановлено, що внутрішні чинники більш сильні по дії та довготриваліші за зовнішні. Провели їх систематизацію за рівнями економічного управління: мегарівень, макрорівень, мезорівень та

мікрорівень. Мотивація праці постійно перебуває в полі дії різних чинників, які при зміні свого змісту та сили дії викликають зміни в динаміці та змісті самої мотиваційної сфери, але в той же час надають їй відносної стабільності та інертності.

2. Під час дослідження наукових публікацій було з'ясовано особливості військової служби під час війни, розглянуто основні психічні стани військовослужбовців, викликані участю в боях. Особовий склад ЗСУ під час війни складається не тільки з професійних військовослужбовців але і призваних відповідно законодавства України, які мали інший фах та життєві цілі, що потребує негайного переосмислення фахівцями системи мотивації. В професійній мотивації військовослужбовців надважливою є внутрішня мотивація та мотивація до успіху. У внутрішній мотивації військовослужбовців виділяють саме внутрішню, емоційну, професійну та лідерську. Спеціалісти з військового альянсу НАТО виділяють 5 мотиваційних чинників: розвиток лідерських якостей, зміцнення взаємодії та співпраці, розвиток професійних навичок та збільшення значущості та впевненість в собі та своїх здібностях, які в свою чергу базуються на плеканні у військовослужбовців 24 характерних загальнолюдських якостей. Де креативність є одною з базових якостей військовослужбовця. Важливими демотивуючими факторами є довготривалі екстремальні умови та режим служби, надвисокі ризики для життя та здоров'я, травматизації, невизначеність, специфіка організації, стан благополуччя родини військовослужбовця та матеріального забезпечення. Але виявленні фактори які позитивно впливають на мотивацію, це згуртованість чоловічого колективу, можливості проявити себе, самореалізація та саморозвиток, прийняття викликів та відчуття впевненості в свої сили і перемоги. Військова служба під час війни жахає і притягує ризиком, необхідності перемоги, відчуттям себе захисником загальнолюдських цінностей, бажанням вкlastись в спільну національно важливу справу, отриманням військової родини та відчуттям причетності до військової субкультури.

3. Під час емпіричного дослідження мотиваційної сфери військовослужбовців та таких обраних чинників як вигорання та креативність. Проводилось на базі роти охорони та штату ТЦК в м. Києві. Приймало участь 60 осіб. Підібрано та обгрунтовано комплекс психодіагностичних методик: авторська анкета, методика “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс), методика “Мотивація професійної діяльності” (К. Замфір у модифікації А. Реана), проєктивну адитивну методику ММІ Ж. Ньюттена, методику “Визначення психічного вигорання за О. Рукавішніковою” та методику “Визначення рівня креативності за Н. Вишняковою. За допомогою статистично-математичних методів було графічне подання даних, групування, обчислення середнього арифметичного, відсоткове співвідношення, підрахунки сумарного значення, обчислення коефіцієнта Пірсона та кореляційний аналіз.

В цілому характеризуючи професійну мотивацію військовослужбовців відзначимо, що у досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація. В групі переважаючим є тип внутрішньої мотивації (55% від всіх досліджуваних). Значення внутрішньої мотивації, в більшості (68,3%) – високе, що говорить про високу внутрішню мотивацію. У досліджуваній групі у більшості високий рівень внутрішньої мотивації та хороший мотиваційний комплекс з привалюванням внутрішньої мотивації. Але зовнішня мотивація також не на останньому місці, особливо зовнішня позитивна мотивація, ЗНМ висока у 36,7%, а ЗПМ у 40% має високі та дуже високі показники.

Дослідження методикою за Ж. Ньюттена говорить про глибокі трансцендентальні мотиви, не пов’язані з релігійністю, а з сенсом життя та нестачу родинного спілкування. За методикою Рукавішнікової визначено, що у військовослужбовців в край висока альтруїстична професійна мотивація, яка корелюється з мотивацією до успіху, та спостерігається тенденція обернено

пропорційної залежності між психо-емоційним виснаженням та мотивацією до успіху. В загалом психічне вигорання досліджуваних військовослужбовців має середні та високі показники, а у 6,7% вкрай високі показники, що говорить про необхідність надання військовослужбовцям психологічного супроводу та роботи з колективом. Дослідження показало високі значення коефіцієнта кореляції Пірсона між елементами креативності (за Н. Вишняковою) та результатами дослідження мотивації до успіху що дозволяє говорити про лінійну залежність та підтверджує необхідність розвивати у військовослужбовців креативності як одного з мотивуючих внутрішніх засобів.

4. Систематизовано знання про психологічні засоби підвищення професійної мотивації. Серед них виділено різні форми, методи, підходи за рівнем економічного управління, за відношенням до праці і фахівців, за змістом, за способом впливу, за місцем виникнення, за функціональним призначенням, за залученням матеріальних благ, за спрямованістю, за суб'єктом, за економічним змістом, за обхватом аудиторії, за характером дії, за включенням в трудову діяльність. Але жодний з них не є універсальним, тому потребує: регулярного моніторингу рівня мотивації, створення унікального мотиваційного комплексу, який залежить як від характеристик фахівців так і від особливостей організації, від чинників характерних певній професії та іншого. Важливим є і покладання обов'язків на реалізацію всіх потрібних заходів як частини роботи організації.

5. Психологічні засоби для оптимізації мотивації військовослужбовців мають свої особливості, пов'язані з як з структурою Збройних сил України так і особливостями служби. Створення системи мотивації та підтримання її на високому рівні покладається в першу чергу на службу по морально-психологічному забезпеченню ЗСУ, в допомогу їм є штат військових психологів та капеланська служба, прямі командири на місцях та кожний військовослужбовець, на якого покладається особиста самомотивація. Оптимізація мотивації військовослужбовця це багаторівневий комплекс, який

охоплює всі рівні, всю структуру та діяльність ЗСУ від прийому кандидатів та праці з їх родинами, навчання, постійна підготовка до бою, проведення програм розвитку, робота командира як пряма діяльність так і праця над собою. Утримання мотивації військовослужбовців на високому рівні це постійна робота всього особового складу ЗСУ так і організації в цілому, всіх державних органів і суспільства в цілому.

Одним з важливих факторів стимуляції внутрішньої мотивації та мотивації до успіху є активізація внутрішнього потенціалу військовослужбовців, складовим якого є креативність. Креативність може бути проявлена в будь-чому, в технічній сфері це інновації, у виробничій це нові ідеї, у військовій це вміння діяти в нестандартних умовах та перемагати сильнішого ворога, зберігати життя де це здається не можливим, справлятися з наростаючим внутрішнім напруженням в критичних ситуаціях. Креативність є інструментом саморегуляції та ініціативності, творчість має широкий психотерапевтичний ефект, який так важливий для виснажених війною військовослужбовців. Тому було створено в гуманістичному підході мотиваційну тренінгову програму на базі розвитку креативності, творчого мислення та спонукання до них. Програма складається з шести модулів різних творчих технік та методів, які мають на меті розкриття потенціалу особистості, мотивувати її до творчості, ініціативності, самодостатності та командної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н., Васильєв С., Левіщенко С. Особливості впровадження методологічних підходів армій країн НАТО в практику психологічної підготовки військовослужбовців ЗС України.: Вісник Національного університету оборони України, 2019. С. 5-15.
2. Арефнія С. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади. Університет економіки та права “КРОК”: дис. канд.псих.наук: Київ., 2018. 249 с.
3. Белей С, Минько О., Головня А. Мотивація військовослужбовців в умовах сучасних загроз: визначення та вплив на професійний розвиток.: *Наукові інновації та передові технології* 11 (25), 2023. С. 144-156.
4. Блінов О.А. Психологія бойового стресу. дис. докт.псих. наук за спеціальністю 19.00.04 медична психологія.:Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України: Київ., 2020. 660 с.
5. Бойко О. Аналіз професійної мотивації військовослужбовців, Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. 6 с.
6. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. Інвестиції: практика та досвід, 23, 2021. С. 98-104.
7. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. Вип. 30., 2019. С. 127-139.
8. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект., *Ефективна економіка*. № 5., 2020. С. 79-83
9. Бондаренко О. В., С., Люсоренко , Ю. Л. Біхевіоризм від Джона Б. Уотсона до Е. Толмена., 2019. С. 80-85.
10. Василенко С. Особливості впливу стресогенних умов професійної діяльності на психіку військовослужбовців Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*, 2020. С. 45-50.

11. Венгер Г. С. Психологічний супровід особистості військовослужбовців. Надання психологічної допомоги військовослужбовцям. X International scientific and practical conference «Modern Trends in the Development of Scientific Space» February 14-16, Dresden, Germany, International Scientific Unity., 2024. 286 p.
12. Вишневецький А. С. Зародження та розвиток мотиваційних теорій. Секція Природничо-економічних наук. 7., 2021. С. 45-52.
13. ВКП 7-00(03).01: «Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України» – Генеральний штаб Збройних Сил України, 2020 рік
14. Вознесенська О. Л. Арттерапія та тілесно-рухова терапія в системі психологічної підготовки та відновлення військовослужбовців. Нац. ун-т оборони України ім. І. Черняхівського. ,2019. 49 с.
15. Галян І.М. Психодіагностика., навч.посіб., 2-е вид., стереотип.-К.: Академвидав., 2011. 464 с.
16. Гарлінська А. М. Діагностика показників креативних якостей майбутніх учителів фізичної культури. Реалізація наступності в природничій освіті: реалії та перспективи: збірник наук.-метод. праць., 2018. С. 178-180.
17. Георгієв В., Карпенко В. Питання мотивації під час підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти. Військова освіта. 2023. С. 34-46.
18. Герасименко А. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 9 (27), 2022. С. 209-221.
19. Головня А. Ф. Формування системи мотивації офіцерського складу Національної гвардії України до професійного розвитку. *Честь і закон*. No 2(85), 2023. С. 97-102.
20. Гонсалес Л. Залишитись живим. Психологія поведінки в екстремальних ситуаціях. Правдиві історії про дивовижну стійкість і випадкову смерть. _пер. з англ. Тимченко В. В. _Київ: Вид. дім “СКІФ”, 2023. 356 с.
21. Грицевич Т. Л., Капінус О. С, Мацевко Т. М., Неурова А. Б., Романишин А. М. Психологія бою; за ред. Романишина А. М., 3-тє опр. вид. Львів: Видавництво “Астролябія”, 2022. 336 с.

22. Гроссман Д., Крістенсен Л. Бій. Психологія і фізіологія воїна в часи війни та миру., пер з англ. Накорчевський А.; ред. Фешовець О. _Львів: Вид-во "Астролябія", 2023. 720 с.
23. Гуляк У. М. Особливості мотивації військовослужбовців, призваних по мобілізації на особливий період. Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України протокол № 7 від 27 червня 2024 р., 2024 34 с.
24. Гуляк У. Професійна мотивація військовослужбовців: досвід іноземних армій. *Вісник НУОУ*. No 3 (67), 2022. С. 47-55
25. Гуляк У. Організаційна культура як чинник професійної мотивації військовослужбовців. Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки., 2022. С. 15-23.
26. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А.В., Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур., ДНУ ім. О. Гончара, *Економічний простір*, збірник наукових праць, № 174, 2021. С. 63-68.
27. Гура Н. А. Задоволеність кар'єрою як фактор кар'єрного розвитку та соціально-професійної мобільності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 2-3., 2019. С. 35-47.
28. Гура Т. В. Особливості формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів в процесі професійної підготовки. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія., 2021. No 3. С. 24-34.
29. Гура Н. А. "Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри", Дис. на здобуття наук. ступ. канд. псих. наук за спеціальністю організаційна психологія; економічна психологія – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ., 2019. 239 с.
30. Давидова О.В, Пампура І.І. Тренінг формування мотивації професійної діяльності особового складу поліції охорони. стаття *Соціальна психологія. Юридична психологія*. Випуск 41., 2022. 5 с.

31. Діденко О. В. Проєктування розвитку професійної креативності майбутніх офіцерів-прикордонників в умовах вищого військового навчального закладу. REICST. Лис., 2021. с. 32–46.
32. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України. Департамент професійної підготовки Головного Управління Національної гвардії України, затверджено наказом командувача Національної гвардії України від 06.12.2022 № 450., 2022. 29 с.
33. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України спільно з центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, затверджено начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01.12., 2020. 27 с.
34. Заставнюк Л.І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 3(14), 2019. С. 66-172.
35. Зміївська М. І. Особливості перебігу психічних станів військовослужбовців в умовах ведення бойових дій Нац. ун-т оборони України імені Івана Черняхівського, 2019. 89 с.
36. Іванова Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. Вип. 1., 2016. С. 21-24.
37. Калайтан, Н., Макаренко, А., Старовойт, Т. Структурна організація емоційного інтелекту та креативності в здобувачів вищої освіти гуманітарних та технічних спеціальностей. Молодий вчений. 12 (88), 2020. С. 72-276.
38. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ., 2007. 155 с.
39. Каряка І. Мотиваційно-ціннісний компонент професійної діяльності військовослужбовців. Збірник наукових праць НАДПСУ Серія: психологічні науки. No 1(12), 2019. С. 114-126.

40. Качмарек С., Послушна Й. Біографічні та наративні дослідження з психології та педагогіки музики в Польщі. *Українська музика*, 4 (42), 2021, С. 50-62.
41. Кириченко А. В. Психологічна готовність військовослужбовців Десантно-штурмових військ до екстремального виду діяльності. Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України., 2023. С. 200-205.
42. Клепікова О. В. Особистісне благополуччя як чинник професійного становлення майбутніх психологів. Київський університет імені Бориса Грінченка, дис..док.філос., Київ, 2021. 217 с.
43. Климчук В.О. Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. *Практична псих. та соціальна робота.* № 10., 2006. С. 52–59.
44. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ., 2003. 230 с.
45. Корецька, Олена, and Антоній Мельник. Подолання негативних психічних станів у військовослужбовців під час бойових дій. Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» (протокол № 4 від 21 грудня 2023 р.), 2023. 508 с.
46. Бережний С. В., Дмитренко Ю. П. Мотивація як одна із основних функцій в управлінській діяльності керівника військового підрозділу. Редакційна колегія: 366. Збірник статей: Полтава., 2023. С. 367-369.
47. Кокун О. М., Ключков В. В., Мороз І. О., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій: методи. Київ: “Центр убової літератури”, 2023. 126 с.
48. Кокун О. М., Мороз І. О., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій. Київ: “Центр учбової літератури”, 2023. 92 с.
49. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства., *Ефективна економіка.* № 11., 2020. С. 19-25.

50. Костюкова В. В. Теоретико-методологічні засади дослідження психологічної готовності майбутніх військовослужбовців до професійної діяльності. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. в. 5, 2022. С. 73-81.
51. Кравчук О. А. Щодо застосування математичних методів у психології. ББК 72: 74 Н56, 2018. С. 69-71.
52. Креативність та ініціатива: 4 принципи модернізації Збройних Сил України. Інтернет-журнал “Європейська правда”
<https://www.eurointegration.com.ua/experts/2021/07/5/7125020/> (дата звернення 07.06. 2024)
53. Кревська О. О. Мотиваційні чинники професійної самоефективності особистості., дис. канд. псих. наук., Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк., 2018. 213 с.
54. Кротюк, К. А. Психологічні особливості розвитку ціннісно-сміслової сфери військовослужбовців. дис. канд. псих. наук. Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2024. 346 с.
55. Курбатова А. О. Особистісні чинники професійної мотивації студентів з інвалідністю., Національна Академія Педагогічних Наук України, Інститут психології ім. Г. С. Костюка, дис. на канд.псих.наук., Київ., 2021. 227 с.
56. Кутова Н. В. Мотиваційний тренінг як інструмент підвищення ефективності копінг-стратегій. інст. суч. псих і психотерапії., Київ., 2024. 140 с.
57. Кучерявий А. О. Метод Тейера щодо формування особистості офіцера-лідера при проведенні равчальних занять. Організація службово-бойової діяльності підрозділами національної гвардії України у взаємодії з Збройними силами України., 2023. С. 225-227.
58. Куцел О. Г. Гармонія. Зцілення словом. Тернопіль: “Діана плюс книги”, 2019. 400 с.

59. Лавриненко Л. М. Інноваційний розвиток та креативність під час військових дій в Україні. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти, 2022. С. 41-43
60. Левус Н. І. Креативність осіб із різним рівнем саморегуляції Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки» 2, 2020. С. 29-36.
61. Любич В. В., Домненко М. Г., Віщун І. В. Лідерство. Сучасні аспекти лідерства при підготовці військовослужбовців за стандартами НАТО. ВНТУ, 2023. 4 с.
62. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. Доведені методи збільшення свого потенціалу. пер. з англ. Куріпко Т. Харків.: Вид-во “Ранок”:"Фабула”, 2019. 304 с.
63. Малкова Т.М. Управлінська діяльність: засоби психологічного впливу., Правничий вісник Університету "КРОК". Вип. 30, 2018. С. 183-189.
64. Матеюк О., Бойко О. Інформаційно-психологічний вплив як засіб мотивування професійної діяльності військовослужбовців. Psychology Travelogs 4., 2023. С. 176-188.
65. Матійків І. М., Якимович Т. Д. Мотиваційний тренінг: структура та зміст. Збірник наукових праць. Київ–Львів–Бережани–Ломжа. випуск 13., 2023. С. 152-159.
66. Матяж С. В., Приходько Т. М., Франкл В. Сенсожиттєві орієнтації військовослужбовців у період воєнного стану. Редакційна колегія., 2024. С. 211-218.
67. Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. .. канд. псих. наук : 19.00.09. Київ, 2007. 220 с.
68. Михнюк С. Особливості мотивації персоналу в Україні. «Сучасна студентська наука як основа майбутнього потенціалу української нації. Київ, 2022. С. 108-112.

69. Моргун В.Ф., Тітов І.Г. Основи психологічної діагностики., навч. посібн., 2-е вид.-К.: Видавничий Дім “Слово”, 2012. 264 с.
70. Мотивація як об’єкт психодіагностики., Файл: мотивац. Сфера.doc., Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2019
<https://studfile.net/preview/8849454/> (дата звернення: 21.05.2024.)
71. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. Вчені зап. Університету «КРОК» 2 (58), 2020. С. 103-111.
72. Нестеренко Н. Тренінг розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. Вісник Національного університету оборони України., 2022. С. 121-133.
73. Нехаєнко С. І. Розвиток професійної компетентності офіцерів організаторів морально-психологічного забезпечення в процесі оперативно-тактичної підготовки: дис. . канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 407 с.
74. Никоненко О., Лимарева І. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. Вчені записки Університету «КРОК» 1 (73), 2024. С. 244-253.
75. Нікітіна І. В. Мотиваційний тренінг у процесі професійної підготовки фахівців. Міжнародні челпанівські психолого-педагогічні читання, 2016. С. 158-165.
76. Осьодло В., Будаг’янцін Л. Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. Вісник Національного університету оборони України, 2022. С. 89-97.
77. Павленко В. Ю. Роль і місце гуманітарних та правових дисциплін в системі підготовки військовослужбовців. Національна гвардія України»: матеріали збірник тез., 2023. С. 104-106.
78. Пасічник І. Д., Демидюк В. М. Особливості подолання професійного вигорання у середовищі військовослужбовців. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Психологія»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, № 16., 2023. С. 4–12

79. Пащенко А. О. Психологічні чинники делінквентної поведінки правоохоронців (на прикладі військовослужбовців Національної гвардії України): Харків. дис. ..док. філ., 2023. 294 с.
80. Перепелиця, І. О. "Типологія професійної мотивації військовослужбовців як об'єктів військового лідерства.", Габітус-№ 56., 2023. С. 245-250
81. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу. дис. канд.псих.наук Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2016. 295 с.
82. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. Бізнес Інформ, 5, 2021. С. 378-384.
83. Практикум з формування стресостійкості військовослужбовців до раптових змін бойової обстановки: Методичний посібник. О. М. Кокун, Н.С. Лозінська, І. О. Пішко; за ред. В.М. Мороза. _Київ: “Центр учбової літератури”, 2023. 54 с.
84. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. № 164., 2020., С. 101–105.
85. Приходько І., Колесніченко О., Мацегора Я. Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. Проблеми екстремальної та кризової психології 2.2, 2021. С. 70-86.
86. Психологічна підготовка військовослужбовців ЗСУ до перебування в умовах різкої зміни бойової обстановки та в умовах примусової ізоляції. Методичні рекомендації. _Київ:_ “Центр учбової літератури”., 2023. 108 с.
87. П'янківська Л. В. Психологічна профілактика синдрому емоційного вигорання у курсантів вищих навчальних закладів МВС України дис. канд. псих. наук. Київ., 2019. 281 с.

88. П'янківська Л. Професійна мотивація особистості: Теоретичний Аспект. Грааль науки (2-3), 2021. С. 532-536.
89. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих, Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова, 2022. С. 97-103.
90. Романюк М.Д. Соціальний капітал підприємств туризму: формування ціннісних орієнтирів та системи мотивації персоналу. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка. Івано-Франківськ: Плай, Випуск 14. 2019. С. 126-134.
91. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Т.1. № 19, 2023. С. 329–336.
92. Савченко Н. Інноваційні технології навчання у формуванні креативних особистостей. Modern engineering and innovative technologies 29-03, 2023. С. 98-105.
93. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності і підприємства . Економічний форум, 1(1), 2020. С. 103-109.
94. Сивицька, І. Г., Синиченко, А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління, 4 (40), 2020. С. 178-186.
95. Сивицька, І. Г. Інформаційне забезпечення процесу управлінського консультування. Інформація та соціум., 2023. С. 125-128.
96. Сазонова І. В., Поліщук А. В., Темченко А. А. Теорія мотивації за А. Маслоу. In: The 9 th International scientific and practical conference “Modern research in world science”(November 28-30, 2022) SPC “Sci-conf. com. ua”, Lviv, Ukraine., 2022. С. 28-30.
97. Сингаївська І. Особливості бачення перспектив власного життя воїнів під час війни. *Вчені записки Університету "КРОК"*. - № 4 (72)., 2023. С. 175-182.

98. Сингаївська І.В. Розвиток психологічної компетентності керівників організацій. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ).* - Київ: Університет "КРОК", 2022.
99. Сич В. М. Соціально-психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення спеціалістів відділів освіти. дис. канд. психол. наук: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 2005. 285 с.
100. Сірий А. В. Мотивації військово-професійної діяльності військовослужбовців за контрактом, її психологічна структура та методика дослідження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військ.-спец. науки.* Вип. 2, 2015. С. 39-43
101. Смірнова Т. Емоційне вигорання військовослужбовців Збройних сил України як виклик до проблем психічного здоров'я в умовах війни. В І С НИ К., 2022. С. 48-53.
102. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. ІТКІ, вип. 49, вип. 3, 2020. С. 22–29
103. Статути Збройних Сил України: збірник законів: чинне законодавство із змінами та доповненнями на 09 серпня 2024 р: Офіц. тексти. Київ: Алерта., 2024 р. 482 с.
104. Теорія і практика західної військової психології: психотерапія стресових розладів військовослужбовців та членів їх родин, під. Заг. Ред. Зверева. Київ, 2021. 392 с.
105. Тимошенко І.І. Соснін А.С. Мотивація особистості та людських ресурсів. Монографія. К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. 576 с.
106. Точиліна Ю. Ю. Структура людського капіталу та особливості його формування, *Економічний простір*, (160), 2020. С. 7-11.
107. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навч.- метод. Посіб. Київ. ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 206 с.

108. Тютюнник, Л. Способи формування стресостійкості особистості. *Вісник Національного університету оборони України*, 2022. С. 182-189.
109. Тяпкіна Ю. О. Сучасна армія та капеланська служба у контексті становлення суспільства. Політико-інституційний вимір. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки 1.22., 2022. С. 116-133.
110. Ушакова І. М., Ковалевська О. А. Динаміка професійної мотивації майбутніх працівників органів внутрішніх справ. Проблеми екстремальної та кризової психології: зб. наук. пр. Харків, НУЦЗУ 13, 2013. С. 241–250.
111. Фрейд З. Вступ до психоаналізу. Нові висновки. пер. Таращук П.-Тернопіль: Навчальна книга. Богдан, 2021. 552 с.
112. Харитинський А. Психологічні чинники суб'єктивного благополуччя військовослужбовців. *Вісник Національного університету оборони України.*, 2023. С. 199-206.
113. Цівка С. О. Ведення персонального обліку підлеглого складу як ключовий елемент успішного управління та лідерського процесу у військовій організації Нац. ун-т оборони України імені Івана Черняховського, Київ, 2019. С. 357-361.
114. Чиж О. Ф. Креативність як психологічний ресурс самодостатньої особистості Збірник наук. праць Рецензенти, 2023. С. 76-78.
115. Шиліна А. А., Греса Н. В. Психічне вигорання військовослужбовців з різним рівнем толерантності до невизначеності. *Соціально-психологічне забезпечення діяльності сил безпеки та оборони України: тези доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 трав. 2023 р.).*—Харків: НА НГУ., 2023. С. 102-105.
116. Юрьєва Н., Лиман А. Програма розвитку мотиваційно-вольової сфери військовослужбовців Національної гвардії України. *Honor and Law*, 4(79), 2021. С. 111-117.

117. Юсупов У., Аділова М. Професійна мотивація та її структура в процесі управління. Конференц-зона Е, 2023. С. 11–16.
118. Ягупов, В. Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компететенції фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України.*, 2022. С. 207-219.
119. Ali, B. J., & Anwar, G. An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International. Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 2021. P. 21-30.
120. Alravahi, S., Sellgren, S.F., Altoubi, S., Alvahaibi, N., & Brommels, M. (). Application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories of Omani hospitals. *Helion*, 6 (9), 2020. P. 87-93
121. Arifin, Mohd Azmi, and Farzana Parveen Tajudeen. "Impact of human resources information systems in the military environment." *Asia Pacific Management Review* 25.4, 2020. P. 198-206.
122. Asoni A. A mercenary army of the poor? Technological change and the demographic composition of the post-9/11 U.S. military. Andrea Asoni, Andrea Gilli, Mauro Gilli & Tino Sanandaji. *Journal of Strategic Studies.*, 2020. P. 1-47.
123. Aydiner C., Orak U., & Solakoglu O. What Factors Influenced Turkish Military Officers' and NCOs' Motivation to Serve Prior to the July 2016 Coup Attempt? *Armed Forces & Society*. 23, 2020. P. 467–484.
- 124 Binková K. and Eva Štěpánková. "Understanding the Motivation of Young Adults to Enlist and Pursue Military Leadership Studies to Become Professional Soldiers." 18th European Conference on Management, Leadership and Governance. Academic Conferences and publishing limited, 2023. P. 46-54.
125. Binková, K., Štěpánková, E. Motivation of Men and Women to Join the Armed Forces. In *International Conference on Gender Research* Vol. 6, No. 1., 2023. P. 37-46.

126. Brooks R. "Paradoxes of professionalism: Rethinking civil-military relations in the United States." *International Security* 44.4., 2020. P. 7-44.
127. Bureau J. S., Howard J. L., Chong J. X., & Guay, F. Pathways to student motivation: A meta-analysis of antecedents of autonomous and controlled motivations. *Review of Educational Research*, 92(1), 2022. P. 46-72.
128. Burgess, Laura G., Riddell, Patricia M., Fancourt, Amy K. The Influence of Social Contagion Within Education: A Motivational Perspective *Mind, Brain, and Education..* Vol. 12. № 4, 2018. P. 164–174
129. Bury P. Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units. *Armed Forces & Society*. V. 4., 2017. P. 608–631.
130. Chambel M. J., Castanheira F., Oliveira-Cruz F. & Lopes S. Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation, *Military Psychology*, 27(5).., 2015. P. 297–310.
131. Conf., Rifa Hidayah Student Learning Motivatio, Proceedings of the Conference of Psychology and Flourishing Humanity , Atlantis Press , 2023. P. 123-134.
132. Crosbie, Thomas, Edward R. Lucas, and Nicolai E. Withander. "Educating military elites: Professional military education in NATO countries." *Processes and practices in military training and education.*, 2019. P. 41-60.
133. Dagher, Jean, Nada Mallah Boustani, and Chadi Khneyzer. "Unlocking HRM Challenges: Exploring Motivation and Job Satisfaction within Military Service (LAF)." *Administrative Sciences* 14.4., 2024. P. 63-69.
134. Dennis H. Reid Self-Motivation for Professional Practitioners: Strategies for Maximizing One's Productivity and Work Enjoyment in Human Servicest Charles C Thomas Pub Ltd, Edition 1, Publication Date April 1, 2022. 341p.
135. Dohmen Thomas; Quercia Simone; Willrodt Jana Willingness to take risk: The role of risk conception and optimism, *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*, No. 1026, Deutsches Institut für Wirtschafts forschung (DIW), Berlin., 2019. 37 p.

136. Ghulam Abid G. The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work / Ghulam Abid, Iqra Sajjad, Natasha Saman Elahi, Saira Farooqi & Asma Nisar | Jason Harkins (Reviewing editor) // *Cogent Business & Management*. Vol. 5:1., 2018. P. 314-319.
137. Georgiana Corcaci Psychodiagnosis of motivational factors in organization. *Journal: Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences and Law*, No: 2, 12., 2019. P.217-222
138. Gilli, Andrea, et al. " NATO-Mation": Strategies for Leading in the Age of Artificial Intelligence. NATO Defense College., 2022. 112 p.
139. Gillet N., Becker C., Lafrenière M.-A., Huart I., & Fouquereau E. Organizational Support, Job Resources, Soldiers' Motivational Profiles, Work Engagement, and Affect, *Military Psychology*, 29(5), 2017. P. 418–433.
140. Goldenberg, Irina, and Angela Febbraro. "Military-Civilian Personnel Integration and Collaboration in Defence Organizations: Insights and Recommendations from NATO HFM Research Task Group 226." NATO Human Factors and Medicine (HFM) Workshop. Vol. 363., 2023. P. 2-4.
141. Grigorov G., Spiridonov S. Research on the Motivation for Choosing the Military Career. International conference Knowledge-based organization. V. 24. 302–307. DOI:10.1515/kbo-2018-0048., 2018. P. 302-307.
142. Helmus T. C., Zimmerman R. S., Posard M. N., Wheeler J. L., Ogletree C., Stroud Q., Harrell M. C. Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army. Santa Monica, Calif.: RAND Corporation. ,2018.
143. Herman M. Easy Ways to Motivate Employees.lumapps.com, 2022. P.109-121.
144. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene 28 вер. 2023 p. — According to Herzberg's Two-Factor Theory, “motivators” are factors that lead to job satisfaction and motivate employees to perform better. Simply Psychology , 2023.
- URL: <https://www.simplypsychology.org> > .. (дата звернення: 24.04.2024).

145. Holmberg, Arita, and Aida Alvinus. "How pressure for change challenge military organizational characteristics." *Defence Studies* 19.2 2019. P.130-148.
146. Ikhensekien, Orobosa A. ta Arimi Chukvuem Dzhoel. «Iyerarkhiya potreb Abrakhama Maslou ta teoriyi dvofaktornoyi motyvatsiyi Frederika Hertsberha: naslidky dlya efektyvnosti orhanizatsiyi». *Rumuns'ky ekonomichnyy zhurnal* 26.85, 2023. P. 76-81.
147. Johansen R. B., Laberg J. C., Martinussen M. Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. *Armed Forces & Society*. 40(3)., 2014. P. 521–543.
148. Keyworth C., Epton T., Goldthorpe, J., Calam R., Armitage C. J. Acceptability, reliability, and validity of a brief measure of capabilities, opportunities, and motivations ("COM-B"). *British journal of health psychology*, 25(3), 2020. P. 474-501.
149. Krebs Ronald R., Robert Ralston, and Aaron Rapport. "Why they fight: How perceived motivations for military service shape support for the use of force." *International Studies Quarterly* 65.4 ,2021. P. 1012-1026.
150. Lipych, L. G., Khilukha, O. A., and M. A. Kushnir. "The influence of intellectual capital on enterprise knowledge management." *Problems of the systemic approach in economics*, issue 3 (1), 2019. P. 230-239.
151. Murayama, K. The science of motivation. Multidisciplinary approaches advance research on the nature and effects of motivation. *Psychological Science Agenda*. June, 2018. P. 91-101.
152. Natenadze, V. Moral and Psychological Sustainability of Georgian Military Personnel Participating in International Missions on the Example of the "Shavnabada" Battalion. *Caucasus Journal of Social Sciences*, 14 (1), 2021. P. 21-42.
153. Ordynovych, Andrii. "Modern Trends in the Armed Forces of Ukraine Transformation toward NATO Standards." *Political Science and Security Studies Journal* 1.2.,2020. P. 69-76.

154. Osman, D. J., & Warner, J. R. Measuring teacher motivation: The missing link between professional development and practice. *Teaching and Teacher Education*, 92, 103064., 2020. 232 p.
155. ÖSTERBERG, Johan; NILSSON, Joel; HELLUM, Nina. The motivation to serve in the military among Swedish and Norwegian soldiers. A comparative study., 2020.
156. Parii O. M. "The mechanism of managing the intellectual capital of the enterprise." *Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology (Ser. Economics, management and administration)*, no. 1, 2019. P. 24-28.
157. Reger Greg M., et al. "Virtual standardized patients vs academic training for learning motivational interviewing skills in the US Department of Veterans Affairs and the US military: a randomized trial." *JAMA network open* 3.10. e2017348-e2017348., 2020. P. 1-14.
158. Sáiz-Pardo Manuel, Maria Carmen Haro Dominguez, and Luis M. Molina. "Transactive memory systems mediation role in the relationship between motivation and internal knowledge transfers in a military environment." *Journal of Knowledge Management* 25.10 (2021): 2396-2419., 2021.
159. Saputra F. Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 2021. P. 59-70.
160. Savero Vito, Yoedhi Swastanto, and Fauzia Gustarina Cempaka Timur. "International Military Training and Education for a Long-Term Defense Capacity Building: NATO & Ukraine." *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* 3.2. 2024. P. 751-772.
161. Sefidan Sandra, et al. "Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: a longitudinal study of swiss armed forces." *Sustainability* 13.24 .13949., 2021.
162. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the 'Revolution of Dignity' / Prykhodko I. et. al. *The Journal of Slavic Military Studies*. V. 32 (3), 2019. P. 347–366.

163. Šimanauskienė Viktorija, Vidmantė Giedraitytė, and Olga Navickienė. "The Role of Military Leadership in Shaping Innovative Personnel Behaviour: The Case of the Lithuanian Armed Forces." *Sustainability* 13.16. 2021. P. 9283.
164. Sokolovskaya, Irina Eduardovna, et al. "Educational and professional motivation of students with various religious orientations." *European Journal of Science and Theology* 16.4, 2020. P. 169-180.
165. Suharjo, Bambang. "Using system dynamics to analyze the leadership style on motivation and soldier's performance." *E3S Web of Conferences*. Vol. 125. EDP Sciences, 2019.
166. Taylor J. K., Clerkin R. M., Ngaruiya K. M. & Velez A.-L. K. An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military. *Armed Forces & Society*. V. 41 (1). 2015. P. 142–162.
167. Terziev, Venelin. "Opportunities and trends in the development and the improvement processes in the Bulgarian military educational system." *New Approaches in Social and Humanistic Sciences-NASHS 2017*. Editura Lumen, Asociatia Lumen, 2018. P 517-528.
168. [The Crisi Wartegg System \(CWS\): Manual for administration, scoring, and interpretation](#), A Crisi, JA Palm . 2018. P. 231-242.
169. Woodruff T. D. Who Should The Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior, *Armed Forces & Society*. 43(4), 2017. P. 579–607.

Всього джерел - 169

Джерел за останні 10 років - 159

Джерел зарубіжних авторів за останні 10 років - 54 (20, 22, 62, 111, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169).

Джерел українських авторів за останні 10 років - 105 (1, 2, 3, 4,5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,

60, 61, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118).

ДОДАТКИ

Додаток А

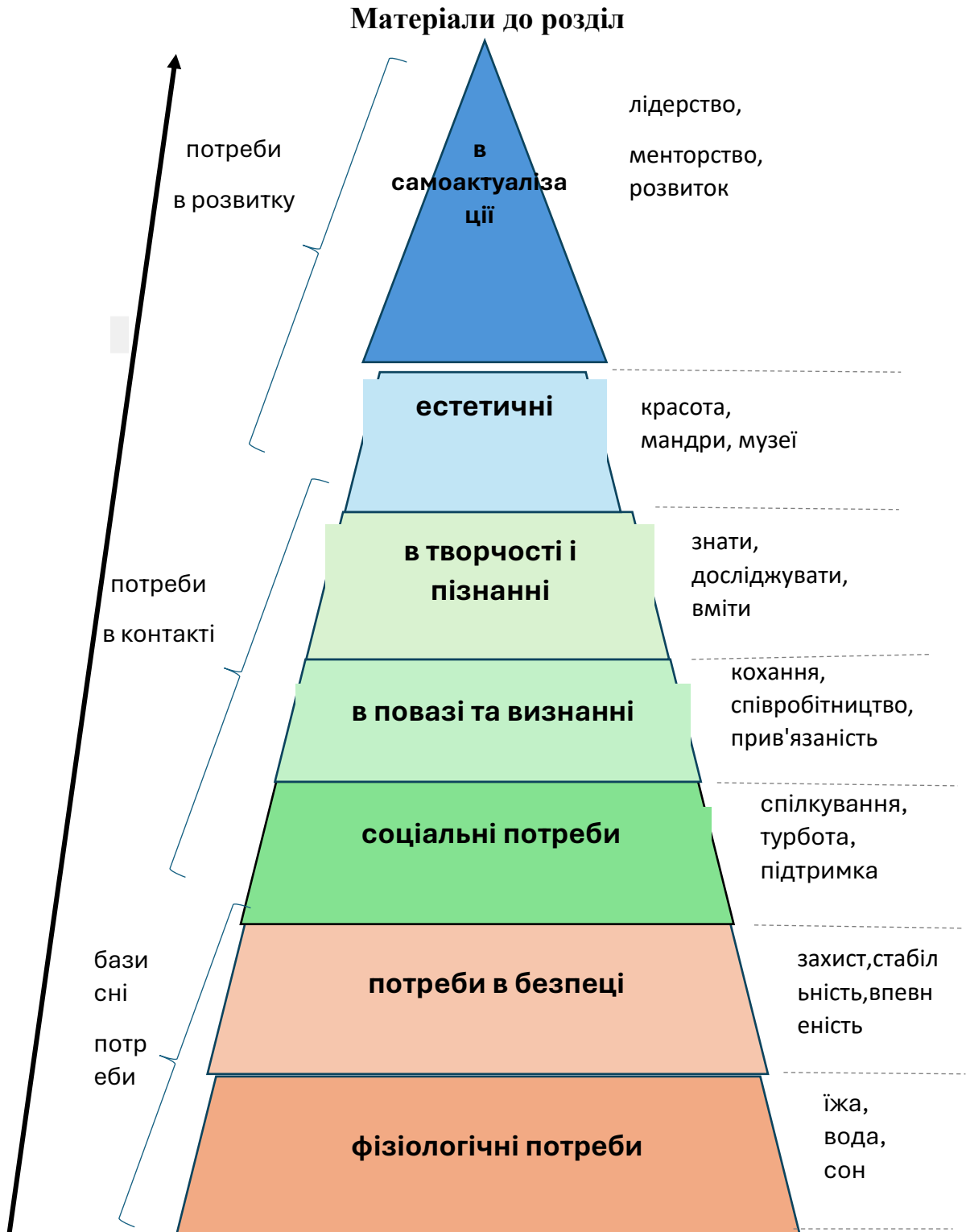


Рис. А.1 Піраміда Маслоу

Таблиця А.1

Основні положення теорій X, Y, Z

	Теорія Х	Теорія Y	Теорія Z
МОТИВИ	біологічні	соціальні, бажання якісно працювати	поєднання соціальних та біологічних
цілеспрямованість людини	уникання роботи, потреба в контролі	фізичні та емоційні зусилля на роботі як природне явище	прагнення працювати в колективі та групове прийняття рішення
управління	примус, контроль економічна спонука	робота, як джерело задоволення або як покарання, залежно від умов праці	неформальний контроль праці
специфічна картина працівника	ретельний підбір персоналу для конкретної роботи, люди потребують в управлінні ними та не прагнуть до відповідальності, низькі амбіції та важлива безпека	високий рівень професіоналізму працівників, які задіюють свої знання та досвід та беруть відповідальність за результат	індивідуальна відповідальність за результат праці та увесь колектив, Людина-основна цінність та джерело успіху підприємства
результат	низький рівень вузьких фахівців та низька якість роботи, потреба в постійному контролі	зобов'язання та відповідальність взаємозалежні від винагородження	турбота та забезпечення працівників як заохочення на довгостроковість

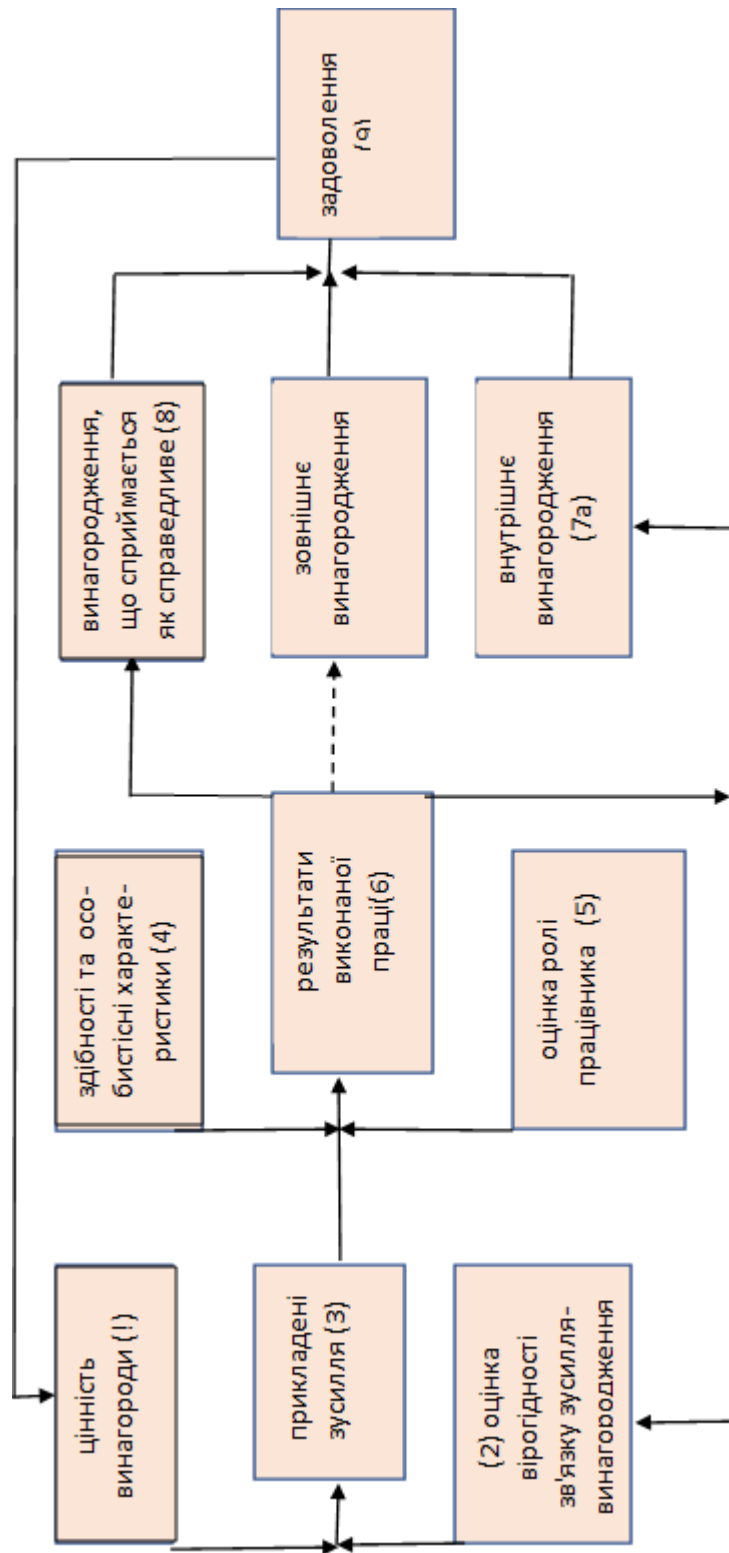


Рис А.2 Модель мотивації праці Портера-Лоуле.

МЕГАРІВЕНЬ

Рівень життя та оплата праці за кордоном, стан трудової міграції, конкуренція на світовому ринку, кваліфікаційні вимоги до професії, світові тенденції та політика ведучих країн, відкритість країн до міжнародних зв'язків, обмін досвідом та створення міжнародних корпорацій.



МАКРОРІВЕНЬ

Стан національної економіки та особливості державного регулювання зайнятості й оплати праці (стан безробіття, співвідношення між мінімальною зарплатою та прожитковим мінімумом, співвідношення між мінімальною заробітною платою, тіньові відношення, цінність високопрофесійних фахівців, стан освіти та науки, престижність професії, загальнокультурні традиції, державна економічна та соціальна політика, законодавство, соціально-політичний та економічний розвиток. Підтримка держави.



Колеги

Особисті якості та кваліфікація, дотримання справедливого розподілу та об'єктивності між усіма, плинність персоналу організаційна культура, стандартизовані мотиваційно обґрунтовані вимоги для всіх, корпоративна культура, взаємовідносини між колегами, як друга родина, згуртованість, злагодженість, взаємозамінюємість, взаємовиручка

Родинне оточення

Освіта та система цінностей батьків (значущих людей), віросповідання, очікування батьків, сімейні обставини, наявність сім'ї, вплив субкультури, особистісні якості родинного кола, сімейні проблеми та конфлікти, впливовість родинного оточення, психологічний клімат в родині, вплив кола друзів та конфесії, рівень виховання в родині, рівень матеріального забезпечення родини, статусність сім'ї, соціально-політичні погляди сформовані в родині, спонукання суспільного характеру

Особливості професії

Умови праці

Екстремальність, стресогенність, ризики для життя та здоров'я, безпечність, гнучкість робочого графіка, графік відпочинку, комфортність, доступність джерел інформації, умови праці та відпочинку, наявність системи обмежень, наявність всього необхідного

Зміст

складність та виснажливність, інноваційність, насиченість, інтенсивність, інтелектуальне навантаження, статус, привабливість, темп та навантаження, рутинність, самостійність та відповідальність, застосування своїх знань та вмінь

Соціально-психологічні аспекти

матеріальне забезпечення, наявність зворотного зв'язку, справедлива система заохочень, відповідність очікуванням, невідповідність вимог посади, наявність колективної співпраці, дифузність професійної ідентифікації

Особливості професії	
Особистісні характеристики фахівця	
<p>індивідуальна ієрархія потреб та мотивів, гендерно-вікові, хроно-біологічні, психо-фізичні, психо-емоційні, освітньо-професійні, афективно-когнітивні пізнавальноінтелектуальні соціально-психологічні індивідуально-психологічні, морально-духовні, морально-вольові, система цінностей та очікувань самомотивація</p> <p>стан життєвого</p> <p>благополуччя та задоволеність</p> <p>власна психологічна культура</p>	<p>наявність залежностей та шкідливих звичок, стать, вік, час знаходження на посаді, стан здоров'я, напруженість, тривожність, стрес, душевний стан, самознецінення, самооцінка, здібності, досвід, рівень освіти, професійні навички, професійна культура, стаж роботи, стресостійкість, сприйняття та усвідомленість своїх потреб, цілей інтересів, творчий потенціал, переконання, ідеали, прагнення, установки, світогляд, прояв поваги до себе та оточуючих, інтереси, ініціативність, активна життєва позиція, лідерські якості, тягіння до влади та керування, гнучкість, адаптивність, комунікабельність, емоційна стабільність, вміння ставити та досягати цілі, Особиста зацікавленість в професійній діяльності, суб'єктивне ставлення до роботи, рівень психо-емоційного виснаження та схильність до нього, рівень самооцінки, наявність внутрішніх конфліктів, рівень самоповаги та самовпевненості, схильність до невілювань досягнень, саморозвиток, адаптивність, гнучкість психіки, особистий статус в суспільстві, наявність патологій, орієнтації та установки, смислові орієнтири, наявність самоконтролю та саморегуляції, компетентність, рівень благополуччя</p>

Рис.А.3 Чинники впливу на мотивацію праці на базі рівнів управління економікою

Додаток Б
Таблиця Б.1

Класифікація мотиваційних засобів

№	ознака	Методи мотивації	Характеристика
1	За рівнем Ек.управління	Мегарівня	На рівні міжнародних подій, організацій
		макрорівня	На рівні держави: заходи державного регулювання, законодавство, державні інститути, забезпечення виконання законодавства, контроль оплати праці, СМІ, боротьба з корупцією
		Мезорівня	Імідж організації, організаційна культура, статут,
		мікрорівня	Власника, менеджерів, керівних посад, клімат на робочому місці, соціальне середовище, професія-посада-фах, особистості фахівця
2	За зміною відношення до праці людини	Як до особистості	Розвиток, виховання
		Як до громадянина	Моральне стимулювання
		Як до працівника	Особистий приклад, навчання, наставництво
3	За змістом	Економічні прямі	Зарплата, премії, заохочувальні компенсації, доплати
		Економічні не прямі	Пільги, подарунки, кредити, відшкодування, оплата навчання
		Соціальні	Просування по службі, участь у прийнятті рішень, соціальні пакети, підвищення статусу
		Адміністративні	Гнучкі графіки роботи, зміна режиму праці, творчі відпустки,
		Організаційно-виробничі	Охорона праці, поліпшення умов праці, збагачення праці, інновації, зміна змісту праці, зміна системи управління
		Морально-психологічні	Подяки, оголошення про досягнення, нагороди та відзнаки, урочисті зібрання, відзнака свят
4	За залученням матеріальних благ	Матеріальні	Отримання додаткових матеріальних благ
		Нематеріальні	Вільний графік роботи, тренінги, навчання, винагорода вільним часом, соціальний пакет, участь в управлінні, привітання та подарунки на свята
5	За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на страху перед покаранням
		Винагородження	Матеріальне та нематеріальне заохочення
		Солідарності	Формування цінностей і цілей, що відповідають організації
6		Позитивне	Ті, що сприяють позитивним емоціям, підвищують рівень задоволеності,

	За спрямованістю впливу	негативне	Різні види покарань і формування правильної поведінкової реакції на них
7	За суб'єктом	самомотивація	Внутрішньо особистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе
		Стороння мотивація	Різні спонуки до ефективної праці
8	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, соціальний статус, забезпечення, престиж
9	За економічним змістом	Фінансові	Співвласництво, участь в доходах, оплата праці, премії,
		нефінансові	Підвищення привабливості професії, роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні та прийнятті рішень, належні умови, гнучкі графіки роботи, короткий робочий день, повага та висока оцінка як фахівця,
10	За функціональним призначенням	Економічні	Фінансове та матеріальне забезпечення, різні цільові виплати та інші заохочувальні заходи
		Організаційні	Вдосконалення, інновації в системі управління, організаційна культура, підвищення рівня умов праці
		Соціальні	Соціальний пакет, пільги, статус та престиж в суспільстві, пенсійні гарантії
		Індивідуально-психологічні	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, виховання, розвиток, організація дозвілля
11	За обхватом аудиторії	загальні	Для всієї організації, певного відділку, з залученням всіх або багатьох
		За фахом	Навчання, обмін досвідом, форуми, тренінги
		Трудовий колектив	Невелика група фахівців, семінари, тренінги, дебрифінги, навчання, особистий приклад
		Індивідуальні	Бесіда, консультування, інструктажі, виховання
12	За включенням в трудову діяльність	На підприємстві	Статут, корпоративна культура, збори, навчання, профспілкові заходи, моральне стимулювання
		За межами місця роботи	Корпоративи, командировки, конференції, форуми, виїзні заходи
		сумісні	Обмін досвідом, залучення інших організацій
13	За характером дії	Прямі	Переконання, навіювання, наслідування, залучення, спонукання, примус
		Не прямі	Умови праці, елементи системи управління, індивідуальні соціально-психологічні фактори

Матеріали до розділу 2

1. Авторська анкета

“Визначення деяких особистісних мотиваційних чинників
військовослужбовців”

Інструкція. Прочитайте уважно кожне питання та інструкцію до нього. Дайте, будь ласка, точну та щирю відповідь. За шкалою від «1» до «10» оцініть, будь ласка, кожного з пунктів 9-12, де «1» – негативна оцінка, «10» – максимальна. Бальні оцінки можуть повторюватися.

1. Номер досліджуваного _____
2. рід військ _____
3. Стать _____
4. Вік _____
5. Освіта _____
6. Фах, _____
7. Термін служби в ЗСУ _____
8. Участь в бойових діях (так\ні) _____
9. Оцініть рівень вашої реалізованості в ЗСУ за шкалою від 1 до 10 _____
10. Що Вам під час служби в ЗСУ дається найскладніше? _____
11. Опишіть рівень Вашої задоволеності службою в ЗСУ за шкалою від 1 до 10:
 - А). Змістом завдань _____
 - Б). Відношенням з боку командира _____
 - В). Злагожденість колективу (підрозділу) _____
 - Г). Матеріальне забезпечення _____
 - Д). Морально-психологічний клімат в колективі _____
 - Е) службою взагалішому _____
 - Є). Організаційна складова (як все організовано) _____
 - Ж). Навчання _____
- 3). Психологічна допомога та підтримка _____
12. Оцініть свій психологічний стан за шкалою від 1 до 10 _____

Таблиця В.1

Результати анкетування

	ВІК	СТАТБ	ОСВІТА	ТЕРМІН СЛУЖБИ	УЧАСТЬ В БОЙОВИХ ДІЯХ	РЕАЛІЗАЦІЯ В ЗСУ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ЗМІСТОМ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ КОМАНДОЮ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПСИХОЛОГІЧНОЮ ДОПОМОГОЮ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІОННОЮ	ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПІДТРИМКОЮ	ОЦІНКА СВОГО СТАНУ			
1	47	Ж	ВИЩА	2,3Р	НІ	3	4	8	4	4	8	10	3	1	5	9
2	39	Ч	СЕР. СПЕЦ	2,3Р	ТАК	5	1	2	5	5	4	2	1	1	5	7
3	20	Ж	СЕР.	2,2	НІ	2	5	9	10	5	7	3	2	1	7	2
4	51	Ч	С.-СПЕЦ	1	НІ	4	7	5	5	2	6	7	5	1	1	8
5	42	Ч	ВИЩА	3	НІ	4	7	5	5	2	6	7	5	1	1	8
6	34	Ж	ВИЩА	8	НІ	1	6	10	10	3	8	8	5	10	10	8
7	30	Ж	ВИЩА	1,5	НІ	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	5
8	32	Ч	ВИЩА	3	НІ	2	6	3	8	5	5	3	3	1	1	6
9	49	Ч	СЕР. СПЕЦ	3	ТАК	8	4	7	8	6	8	5	3	8	1	8
10	46	Ж	ВИЩА	10	ТАК	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
11	20	Ч	С.-СПЕЦ	1	НІ	5	4	3	6	8	2	3	6	1	5	7
12	28	Ч	ВИЩА	5	НІ	5	2	6	5	4	3	7	6	5	4	5
13	25	Ч	СЕР.	1	НІ	6	6	8	6	3	4	9	8	3	5	8
14	28	Ч	С.-СПЕЦ	2	ТАК	5	4	3	6	5	5	5	7	4	4	8
15	34	Ч	ВИЩА	2	НІ	5	5	1	6	8	7	5	3	1	6	7
16	48	Ч	СЕР. СПЕЦ	2,2	ТАК	8	7	3	6	8	5	7	6	6	1	6
17	37	Ж	ВИЩА	3	ТАК	4	3	4	6	3	3	3	3	1	3	7
18	58	Ж	ВИЩА	2.6	ТАК	3	3	4	6	5	4	3	4	2	3	9
19	44	Ж	ВИЩА	23	НІ	9	9	9	9	6	9	9	6	1	1	9

20	44	Ж	ВИЩ А	5М	НІ	4	7	8	7	9	8	9	7	7	7	8
21	35	Ч	СЕР.	1,8Р	ТАК	7	8	10	10	5	8	2	9	1	7	3
22	53	Ч	СЕР.	2,3Р	НІ	8	7	8	8	10	8	5	5	5	1	7
23	29	Ж	ВИЩ А	5М	НІ	3	4	4	5	3	9	8	4	1	5	8
24	51	Ч	С.- СПЕЦ	2Р	ТАК	7	4	3	4	3	4	5	7	5	5	10
25	55	Ч	С.- СПЕЦ	2,4Р	ТАК	5	2	3	5	4	2	2	2	6	5	8
26	54	Ч	С.- СПЕЦ	2Р	ТАК	4	3	5	6	7	8	3	5	1	3	8
27	42	Ч	СЕР. СПЕЦ	2,4Р	НІ	6	5	6	7	10	5	2	3	2	4	6
28	28	Ч	СЕР.	2,2Р	ТАК	7	5	6	7	5	4	6	5	1	5	6
29	47	Ч	ВИЩ А	20Р	ТАК	7	3	2	5	2	2	3	2	2	1	8
30	52	Ч	СЕР 9КЛ	1Р	ТАК	3	3	6	8	9	4	6	4	3	5	9
31	45	Ч	ВИЩ А	1,5Р	НІ	8	5	5	8	7	6	5	5	4	5	7
32	58	Ч	С.- СПЕЦ	2Р	ТАК	6	10	5	8	7	4	9	5	4	5	9
33	49	Ч	СЕР.	2Р	ТАК	7	6	6	6	5	4	3	5	3	7	7
34	36	Ч	С.- СПЕЦ	2.1Р	НІ	5	4	3	4	5	3	4	5	4	7	5
35	38	Ч	С.- СПЕЦ	2,6Р	НІ	8	5	6	4	3	2	4	8	2	4	8
36	47	Ч	ВИЩ А	1,8Р	НІ	4	3	4	4	4	6	5	4	5	2	5
37	29	Ч	СЕР.	1,6Р	ТАК	7	3	3	3	5	4	3	2	1	4	6
38	34	Ч	СЕР 9КЛ	1Р	ТАК	4	4	4	4	5	6	8	4	5	6	7
39	27	Ч	СЕР 9КЛ	0	НІ	3	4	4	4	4	6	8	4	3	4	8
40	44	Ч	СЕР. СПЕЦ	2,2Р	НІ	6	6	7	8	7	9	6	5	3	3	8
41	31	Ч	ВИЩ А	3Р	ТАК	5	3	5	3	5	7	6	2	5	2	6
42	53	Ч	ВИЩ А	33	ТАК	10	5	10	8	10	8	9	8	5	10	10
43	34	Ж	ВИЩ А	2Р	НІ	7	8	3	7	4	6	9	6	1	4	8
44	42	Ч	ВИЩ А	5М	НІ	8	10	2	10	5	2	5	8	2	2	3
45	22	Ч	С.- СПЕЦ	3Р	ТАК	8	5	9	10	1	8	10	3	7	1	8

46	41	Ж	ВИЩ А	7МНІ	4	7	10	9	3	7	7	5	3	4	7	
47	57	Ч	ВИЩ А	10РТАК	7	5	6	4	2	7	8	2	5	5	9	
48	26	Ч	СЕР. ТАК	2РТАК	8	8	10	6	6	6	8	6	8	5	5	
49	40	Ч	С.- СПЕЦ .	4РТАК	4	4	8	3	6	4	5	6	5	7	4	
50	42	Ч	С.- СПЕЦ .	1,9РТАК	6	3	4	6	7	3	2	6	4	5	8	
51	50	Ч	С.- СПЕЦ .	1,5РНІ	7	10	2	10	5	2	5	8	2	2	3	
52	42	Ч	С.- СПЕЦ .	3РТАК	3	5	8	10	10	6	5	3	7	1	3	
53	37	Ч	СЕР 9КЛ	1РТАК	5	7	6	9	5	9	7	6	5	2	8	
54	53	Ч	СЕР. ТАК	2,4РТАК	5	5	8	5	5	5	3	5	3	3	4	
55	41	Ж	С.- СПЕЦ .	1,5РТАК	7	5	4	3	8	2	4	5	1	6	7	
56	40	Ч	С.- СПЕЦ .	1,7РТАК	3	3	6	4	6	8	4	5	1	7	5	
57	39	Ч	ВИЩ А	2,3РТАК	8	3	4	7	9	3	2	1	1	5	4	
58	49	Ч	СЕР 9КЛ	1,9РТАК	9	5	6	4	2	7	8	2	5	5	9	
59	45	Ч	СЕР 9КЛ	2,2РНІ	5	5	8	5	5	5	3	5	3	3	4	
60	39	Ч	С.- СПЕЦ .	2,1РТАК	4	8	10	6	6	6	8	6	8	5	5	
				0												
			середнє значення			5,52	5,15	5,65	6,28	5,37	5,48	5,53	4,75	3,47	4,22	6,78

Методика 1. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс)

Методика призначена для діагностики мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху. Стимульний матеріал являє собою 41 твердження, на які респонденту необхідно дати один із 2 варіантів відповідей “так” чи “ні”. Тест відноситься до моношкальних методик. Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що збігаються з “ключем”.

Інструкція: “Вам буде запропоновано 41 твердження, які вимагають однозначних відповідей (“так” або “ні”). У реєстраційному банку, у клітинці,

відповідній номеру твердження, поставте знак “+” (так), якщо згодні, або “-” (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь”.

Ресстраційний бланк

номер _____

Дата обстеження _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41				

Стимульний матеріал

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” По 1 балу нараховується за відповіді “так” на такі питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41

По 1 балу нараховується за відповіді “ні” на такі питання: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38,39

Не враховуються відповіді на питання: 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40

Далі підраховується сума набраних балів.

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; більше 21 бала – занадто високий рівень мотивації до успіху.

Таблиця В.2

Результат дослідження за методикою 1. “Діагностика мотивації до успіху” (Т. Елерс)

МОТИВАЦІЯ ДО УСПІХУ	
номер досліджуваного	бали
1	21
2	14
3	22
4	14
5	19
6	19
7	21
8	14
9	11
10	18
11	18
12	16
13	18
14	15
15	8
16	23
17	15
18	19
19	13
20	17
21	15
22	11
23	23
24	11
25	14
26	17
27	13
28	25
29	19
30	9
31	18
32	15
33	11
34	19
35	19
36	20
37	11
38	16

39	15
40	13
41	15
42	10
43	16
44	11
45	18
46	16
47	16
48	18
49	24
50	13
51	12
52	8
53	11
54	18
55	13
56	14
57	17
58	10
59	12
60	15

Методика 2. “Мотивація професійної діяльності (методика К. Замфір у модифікації А. Реана)”

Методика використовується для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Нагадаємо, що про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т. д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Зовнішні мотиви поділяються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні та більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Інструкція: “Прочитайте нижче приведені мотиви професійної діяльності в реєстраційному бланку та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою”.

Реєстраційний бланк

Номер досліджуваного _____

Дата обстеження _____

Мотиви професійної діяльності

	1	2	3	4	5
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 боку інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Обробка результатів

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

$$ВМ = \frac{\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7}}{2}$$

$$ЗПМ = \frac{\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5}}{3}$$

$$ЗНМ = \frac{\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}}{2}$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове). Інтерпретація результатів На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ. До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень: ВМ > ЗПМ > ЗНМ і ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ > ЗПМ > ВМ. 158 Між цими комплексами укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси. Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості. Наприклад, не можна два мотиваційних комплекси. Мотиваційні комплекси (приклад) Мотиви професійної діяльності (№ з/п) ВМ ЗПМ ЗНМ 1 1 2 5 2 2 3 4 І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу ЗНМ > ЗПМ > ВМ. Проте видно, що в першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно більш негативний, ніж у другому. У другому випадку, в порівнянні з першим, має місце зниження показника негативної

мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації. За даними (Реан А.А., 1990, 1999), задоволеність професією має значиму співвіднесеність з оптимальністю мотиваційного комплексу особистості (позитивний значущий зв'язок, $r = +0,409$). Іншими словами, задоволеність особистості обраною професією тим вище, чим оптимальніше в неї мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної. Крім того, встановлена й негативна співвіднесена залежність між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значущий, $r = -0,585$). Чим оптимальніше мотиваційний комплекс, чим більше особистість мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів, тим нижче її емоційна нестабільність. І навпаки, чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, осудження, бажанням “не потрапити в халепу” (які починають брати верх над мотивами, пов'язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

Таблиця В.3

Результати дослідження за методикою 2 “Мотивація професійної діяльності
(методика К. Замфір у модифікації А. Реана) “

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ											
	1	2	3	4	5	6	7	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	1
1	5	5	5	3	3	5	5	5	4,3	4	3
2	5	1	5	5	5	2	3	2,5	3,7	5	9
3	5	3	4	5	5	5	5	5	4,3	4,5	1
4	4	1	1	1	3	4	3	3,5	2,7	1	1
5	5	5	1	1	1	3	5	4	3,7	1	6
6	5	4	4	5	4	4	5	4,5	4,3	4,5	4
7	5	5	4	4	3	5	3	4	4,3	4	2
8	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	4
9	5	3	2	4	4	4	2	3	4	3	11
10	4	2	2	4	3	4	2	3	3	3	9
11	4	1	3	3	3	4	3	3,5	2,7	3	4
12	5	2	4	1	2	3	2	2,5	3	2,5	12
13	5	3	1	5	4	2	2	2	4	3	1
14	4	4	2	1	3	5	5	5	3,7	1,5	1
15	4	3	2	3	3	4	3	3,5	3,3	2,5	10
16	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1
17	3	4	3	4	4	3	5	4	3,7	3,5	8
18	5	3	2	4	5	3	4	3,5	4,3	3	7
19	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	5
20	4	1	5	5	5	5	3	4	3,3	5	12
21	5	1	3	4	5	4	2	3	3,7	3,5	5
22	4	3	5	5	4	5	4	4,5	3,7	5	3
23	5	1	4	3	4	2	4	3	3,3	3,5	12
24	4	3	3	4	4	2	3	2,5	3,7	3,5	1
25	3	2	1	4	4	4	4	4	3	2,5	9
26	3	4	4	4	3	5	5	5	3,3	4	1
27	4	2	3	3	5	5	3	4	3,7	3	4
28	2	2	1	1	1	1	1	1	1,7	1	13
29	5	5	5	5	5	5	4	4,5	5	5	12
30	5	3	2	5	3	3	3	3	3,7	3,5	1
31	4	2	1	1	3	5	5	5	3	1	1
32	3	2	2	3	3	3	5	4	2,7	2,5	7
33	4	1	1	3	1	2	5	3,5	2	2	1
34	5	4	1	4	2	4	5	4,5	3,7	2,5	9
35	5	3	3	4	2	3	5	4	3,3	3,5	6
36	5	1	3	4	3	3	4	3,5	3	3,5	9
37	4	2	3	5	4	4	5	4,5	3,3	4	1
38	4	2	2	4	4	3	4	3,5	3,3	3	7
39	2	5	3	3	2	5	4	4,5	3	3	1

40	3	4	2	1	1	5	5	5	2,7	1,5	12
41	5	2	4	2	3	3	2	2,5	3,3	3	6
42	3	2	3	3	2	3	3	3	2,3	3	1
43	3	4	1	2	3	5	5	5	3,3	1,5	1
44	5	3	2	3	4	5	5	5	4	2,5	2
45	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,5	1
46	5	5	4	5	4	5	5	5	4,7	4,5	1
47	2	2	2	1	2	4	4	4	2	1,5	3
48	5	4	5	5	5	3	4	3,5	4,7	5	1
49	3	5	2	2	5	4	5	4,5	4,3	2	1
50	5	2	2	2	2	4	5	4,5	3	2	8
51	5	3	3	2	3	3	4	3,5	3,7	2,5	9
52	1	1	3	1	3	5	3	4	1,7	2	1
53	5	4	1	5	3	5	5	5	4	3	13
54	4	2	3	3	5	3	3	3	3,7	3	1
55	4	3	2	3	4	4	5	4,5	3,7	2,5	1
56	4	1	1	2	4	4	4	4	3	1,5	8
57	5	1	1	4	4	2	4	3	3,3	2,5	9
58	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3,5	3
59	5	3	3	5	3	3	3	3	3,7	4	9
60	3	2	2	5	3	4	4	4	2,7	3,5	

Методика 3. “Метод мотиваційної індукції (ММІ) за Ж. Ньютеном

Опис методики і процедура проведення

Методичний матеріал ММІ вельми простий. Він являє собою набір незакінчених пропозицій, що складається з позитивних і негативних індукторів. Кількість їх може бути різною. Цей список складається з наступних 30 індукторів: 20 позитивних і 10 негативних. Не поспішаючи закінчіть кожне з представлених речень, будьте відверті, в першу чергу з собою, анкета анонімна.

Стимульний матеріал (30 індукторів)

- 1. Я сподіваюся ...
- 2. Я дуже хочу ...
- 3. Я маю намір ...
- 4. Я мрію ...
- 5. Я часто думаю про те, що ...
- 6. Я буду дуже задоволений (-льна), якщо ...
- 7. Я хочу ...
- 8. Я все роблю для того, щоб ...
- 9. У мене є велике бажання ...
- 10. Мені дуже сподобалося б ...
- 11. Я б так хотів (ла) ...
- 12. Я прагну ...
- 13. Я вирішив (-ла) ...
- 14. Я буду дуже радий (-а), якщо ...

- 15. Я маю певний намір ...
- 16. Я зроблю все можливе, щоб ...
- 17. Я буду дуже радий (-а), якщо мені дозволять ...
- 18. Я б нічого не пошкодував (-а) для того, щоб ...
- 19. Я всім серцем сподіваюся ...
- 20. Всіма своїми силами я прагну ...
- 21. Найбільше я буду засмучений (-а), якщо ...
- 22. Я не бажаю ...
- 23. Я буду протестувати, якщо ...
- 24. Мені не сподобається, якщо ...
- 25. Я намагаюся уникнути ...
- 26. Я боюся, що ...
- 27. Я буду дуже шкодувати, якщо ...
- 28. Я не хочу ...
- 29. Мені не подобається думати про те, що ...
- 30. Я б не хотів (ла) ...

Техніки завершення пропозицій, діалогів, розповідей відносяться до методик доповнення, що створює одну з груп проєктивних методик, Їх відмінними рисами є: невизначеність стимульного матеріалу, яка обумовлює свободу формулювання випробуваням відповіді; відсутність в інструкції вказівок щодо значущості діагностованих психологічних феноменів - вказівка на те, що будь-яка відповідь буде прийнятий як «правильний»; орієнтація на дослідження цілісних особистісних утворень, таких, як мотиви, цінності, самооцінка та ін.

Згідно Ж. Нюттену, на рівні свідомості поведінку людини спрямовується цілями і проєктами дій, які при певних обставинах можуть бути виражені вербально. Прийом незакінчених пропозицій дозволяє отримувати інформацію не тільки про ситуативних, але і про стійкі мотиваційних утвореннях (латентних мотиваціях). Гнучкість методики Ж. Нюттена, обумовлена можливістю варіювання стимульного матеріалу (змісту і кількості пропонованих випробуваному для завершення пропозицій), дає можливість вносити необхідні для цілей конкретного дослідження модифікації в авторський варіант.

Відомо, що ступінь проєктивності має зворотну залежність від того, наскільки розгорнуто і виразно сформульована та частина пропозиції, яку слід закінчити. В ММІ ця ступінь вельми висока, так як Ж. Нюттен пропонує закінчувати такі пропозиції, як «Я хочу ...» у «Я прагну ...» у «Я не бажаю ...» і т.п., які дають можливість людині максимально вільно висловити свої цілі, мотиваційні переваги і, по суті справи, задають лише загальну установку на словесне вираження інтенціональності, «індукують» мотиви. Звідси і назва цих незакінчених пропозицій - індуктори. При аналізі отриманих даних то, як саме розпочато пропозицію, взагалі не враховується. Іншими словами, однаково будуть оцінені фрази «Я мрію вступити до інституту» і «Я планую вступити до інституту», оскільки важливо лише те, яка мета вказана при завершенні пропозиції. Важливо тільки розрізнення індукторів по знаку на позитивні індуктори {"Я хочу..."} і негативні індуктори («Я не хочу..."). Ж.

Нюттен, як і багато інших дослідників мотивації, вважає, що часто те, чого намагається уникнути людина, чого він боїться, може навіть більше сказати про його мотиваційній сфері, ніж вказівку на те, до чого він позитивно спрямований.

Код аналізу зміст

Матеріал, отриманий за допомогою завершення пропозицій, дає нам можливість судити не тільки про глибину часової перспективи, про представленість в ній різних періодів життя суб'єкта, але і про конкретний зміст мотивації людини.

Безвідносно до тимчасової локалізації, мотиваційні об'єкти можуть бути певним чином класифіковані за змістом. Відповідно до теоретичними уявленнями Нюттена, мотиви людини можуть бути охарактеризовані, з одного боку, категорією об'єкта мотивації, а з іншого - специфікою зв'язку (або активності), яка встановлюється щодо цього об'єкта. Наприклад, якщо людина пише про бажання допомагати своїм батькам, то «батьки» виступають в ролі об'єкта, а активність суб'єкта, зв'язок, яку він встановлює з даним об'єктом, може бути охарактеризована як активність допомоги, альтруїзм.

Нюттен виділяє чотири основні категорії об'єктів: «Я», сама людина, завершальний незакінчені пропозиції; інші люди (мати, батько, друзі, кохана дівчина, просто люди і інші); об'єкти природи; різні ідеальні об'єкти (наприклад, наука, ідеологія, свобода, незалежність). З точки зору автора, саме об'єкти четвертої категорії, «трансцендіруючого» об'єкти, найбільш тісно пов'язані з тими потребами, які лежать в основі власного розвитку суб'єкта, його автономії, його «когнітивного контакту» з універсумом.

Поряд з цими чотирма основними категоріями об'єктів можна виділити різні форми активності, які суб'єкт з ними встановлює. Наприклад, в ставленні до інших людей суб'єкт може висловлювати очікувані визнання, оцінки та інші форми відносини з їх боку, може виражати агресію або, навпаки, турботу, різного роду переживання. Ж.Нюттен виділяє 10 основних категорій, що мають принципове значення для кодування змістовної сторони мотивації.

1. Той чи інший аспект особистості самого суб'єкта.
2. Активність, пов'язана з саморозвитком, самореалізацією, розвитком всієї особистості або будь-яких її сторін.
3. Будь-яка активність, спрямована на те, щоб щось зробити: в цю категорію входить взагалі і професійна діяльність, і навчання.
4. Все, що стосується контактів з іншими людьми, спілкування.
5. Активність, пов'язана з пізнанням, отриманням інформації.
6. Мотивація, пов'язана з трансцендіруючого суб'єктами (релігія і т. П.).
7. Мотивація, пов'язана з прагненням до володіння певними матеріальними цінностями.
8. Активність, пов'язана з відпочинком, розвагами.
9. Все, що стосується процедури і ситуації тестування.
10. Безглузді або НЕ класифікується відповіді.

Результати досліджень за методикою 3.
 “Метод мотиваційної індукції (ММІ) за Ж. Ньютеном

МЕТОД МОТИВАЦІЙНОЇ ІНДУКЦІЇ										
Номер досліджуваного	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	17	12	5	8	10	5	2			1
2	5		5	8		7	2			2
3	11	5	3	14	4	7				
4	5		1	1	1	10	2	3		1
5	4	1	3	5		8		2		8
6	5	2	1	11	1	5	1	4		1
7	3	3	2	12	1	2	1	2		6
8										30
9	2			4		4	1			19
10	3	1		3		2	2			19
11	1			3						29
12	2					3	1			24
13	5		1			7				17
14	18	1	2	12	1	2	1	2		6
15	7	2	5	5	1	2		1		8
16	2	1	2			5				20
17	5	2	1	5	1	7	1	1		8
18	2		1	1		5		1		20
19	1	1	3	4		5				16
20	4	1	2	7	1	4	1	1		9
21	10		11	8		2	8			3
22	5			12		8				6
23	2					3				25
24	6		17	2		2				
25	3	1	2	2		4		1		17
26	1		1	2		2				24
27										30
28	3			1		6				20
29	6		17	2		2				7
30	1	1	1	10		5	5			2
31	1			13		10	5			2
32	1	1	1			4	1			21
33	2	1						5		22
34	5					4		2		18
35	1					7		3		19
36				4		8		1		17
37				3		5				22
38	2	2	5	10	5					11
39	2	2	4	4		5				5

40	5	2	10	5		13	1	3		2
41	2			10		10		1		10
42	1	5	2			8	1	4		7
43	10	3	6	12		8	3	2		
44	8	2	10	1			1			13
45	1		3	3		4	2	4		12
46	6	2	2		1	2	1	1		19
47	1	1	7	14	2	3	2	1		3
48		1	2	2	2	1				23
49	10	10	10	15		2				
50	8	1		11						13
51	2			6				2		20
52	2		2			1				25
53	9			12		2	2	2		3
54	2	5	2	1		10	1	4		
55	3					14				13
56	1	1	1	13		9	5			2
57										30
58	2			6		3		2		17
59	1			4		3				22
60	5	3	11	7		13	1	3		1

Методика 4. “Дослідження креативності за Н.Ф.Вишняковою”

Методика дослідження креативності дозволяє виявити рівень творчих здібностей особистості та побудувати психологічний креативний профіль, рефлексуючи креативний компонент образу “Я-реальний” і уявлення про образ “Я-ідеальний”. Порівняння двох образів креативності “Я-реальний” і “Я-ідеальний” дозволяє визначити креативний резерв і творчий потенціал особистості. Інструкція: “Вам пропонується самостійно оцінити свої особистісні якості, відповідаючи на питання опитувальника. Уважно прочитайте їх. При позитивній відповіді на питання поставте знак “+”, при негативній – поставте знак “-” у графу “Я-реальний” і “Я-ідеальний” реєстраційного бланку. Довго над відповіддю не замислюйтесь, тому що перша відповідь імпульсивна і зазвичай правильна. Будьте щирі!”

Інструкція: “Вам пропонується самостійно оцінити свої особистісні якості, відповідаючи на питання опитувальника. Уважно прочитайте їх. При позитивній відповіді на питання поставте знак “+”, при негативній – поставте знак “-” у графу “Я-реальний” і “Я-ідеальний” реєстраційного бланку. “Я-ідеальний” означає що ви даєте відповідь як від себе про якого ви мрієте бути, як би ви тоді відповіли, яка відповідь на питання була б бажана але не та, що є насправді. Ця відповідь може співпадати з я-реальний. Довго над відповіддю не замислюйтесь, тому що перша відповідь імпульсивна і зазвичай правильна. Будьте щирі!”

питання	Я р е а л	Я - і д е а л
1. Чи замислюєтеся Ви, які причини змушують Вас створювати що-небудь нове?		
2. Чи бувають у Вас неприємності через власну цікавість?		
3. Чи виникає у Вас бажання оригінально вдосконалити добру річ?		
4. Чи мрієте Ви стати популярним, створивши що-небудь соціально нове?		
5. У ситуаціях ризику Ви довіряєте інтуїції?		
6. Ви вважаєте, що в конфліктних ситуаціях можливо уникнути емоційних переживань?		
7. Чи відповідаєте Ви жартом, якщо Вас розігрують?		
8. Якщо випаде нагода, Ви зміните роботу на більш оплачувану, але менш творчу?		
9. Ви продумуєте наслідки прийнятого Вами рішення?		
10. Пізнання нового перестає бути цікавим для Вас, якщо воно пов'язане з ризиком?		
11. Чи доводилося Вам вдало використовувати речі не за призначенням?		
12. Чи буває так, що коли Ви розповідаєте про який-небудь справжній випадок, то вдаєтеся до вигаданих подробиць?		
13. В екстремальних ситуаціях Ви частіше прислухаєтеся до голосу розуму, ніж до інтуїції?		
14. Доставляє Вам емоційне задоволення процес творчої діяльності?		
15. Чи любите Ви жартувати і сміятися над собою?		
16. Чи були Ви винахідником чогось нового у сфері діяльності, яка Вас цікавить?		
17. Чи стомлює Вас робота, яка вимагає творчого мислення в нестандартних ситуаціях?		
18. Чи відзначають оточуючі, що Ви в усе вникаєте?		
19. Чи є Ваше захоплення рідкісним?		
20. Чи буває, що у Вас виникають незвичайні образи, пов'язані з реальними подіями?		
21. Ви іноді передчуваєте, хто дзвонить Вам по телефону, ще не знявши слухавку?		
22. Чи байдужі Ви до негативних проявів емоцій чужих дітей?		
23. Чи смієтеся Ви над своїми невдачами?		
24. Чи відвідували б Ви заради нових знань спеціальні заняття, навіть якщо це пов'язано з незручностями?		

25. Чи достатньо для Вас дрібної деталі, натяку на проблему, щоб захопитися її розробленням?		
26. На філософські дитячі питання Ви знайшли відповіді у зрілому віці?		
27. Чи відчуваєте Ви втрату інтересу до оригінальних, ризикованих пропозицій Ваших партнерів по роботі?		
28. Чи фантазуєте Ви зараз на тему, як би Ви жили в іншому місті або в іншому сторіччі?		
29. Вам важко передбачити наслідки майбутньої події?		
30. Ви відчуваєте емоційний підйом і натхнення на початку нової справи?		
31. Чи буває так, що Ви заздалегідь готували жарт чи жартівливі історії з метою розвеселити компанію?		
32. Чи втомлюють Вас несподіванки у професійній діяльності, які вимагають нових виходів з ситуації, що створилася?		
33. Ви обмірковуєте варіанти вирішення важких проблем, перш ніж зробити вибір найбільш продуктивного?		
34. Коли Ви довго не пізнаєте чогось нового, Вас мучить відчуття незадоволеності?		
35. Ви любите роботу, яка вимагає кмітливості, навіть якщо вона пов'язана з труднощами реалізації?		
36. Стикаючись з незвичайними проблемами, Ви передбачаєте перспективи їх вирішення?		
37. Чи снівся Вам коли-небудь сон, який передбачив події, що потім сталися?		
38. Чи співчуваєте Ви людям, які не досягли бажаного результату в творчості?		
39. Чи використовуєте Ви гумор для виходу зі скрутних ситуацій?		
40. Ви вибирали професію з урахуванням своїх творчих можливостей?		
41. Вам важко продумати багато негативних наслідків конфліктної проблеми?		
42. Чи зможете Ви ризикнути кар'єрою заради пізнання нового?		
43. Чи будете Ви займатися створенням чогось незвичайного, якщо це пов'язано з якимись труднощами?		
44. Вам важко уявити незнайоме місце, в яке Ви прагнете потрапити?		
45. Чи траплялося так, що Ви згадали про людину, з якою давно не зустрічалися, а потім раптом несподівано він подзвонив або написав Вам листа?		
46. Чи співчуваєте Ви обдуреній людині?		
47. Чи буває так, що Ви самі придумуєте анекдоти та смішні історії?		
48. Якщо Ви втратите можливість працювати, то життя для Вас втратить інтерес?		

49. Чи ґрунтовно Ви продумуєте всі етапи своєї творчої діяльності?		
50. Чи хочеться Вам деколи розібрати річ, для того щоб дізнатися, як вона працює?		
51. Ви імпровізуєте в процесі реалізації вже розробленого плану дії?		
52. Ви вигадуйте казки дітям?		
53. Чи буває так, що Ви з якихось незрозумілих причин не довіряєте деяким людям?		
54. Ви схильні сильно переживати, якщо Вас обдурили?		
55. Чи дратує Вас жарт, виражений у формі іронії?		
56. Ви відчуваєте, що Ваша професія дозволить поліпшити навколишній світ?		
57. Чи думаєте Ви, які таємні причини сховані в творчій діяльності людини?		
58. Чи цікавить Вас, як живуть сусіди?		
59. Чи надаєте Ви перевагу спілкуванню з людьми з незвичайними поглядами?		
60. Чи фантазували Ви коли-небудь про те, що можна було б зробити, отримавши спадок?		
61. Вам важко визначити характер людини з першого погляду?		
62. Ви співчуваєте жебракам?		
63. Чи вважають Вас оточуючи дотепною людиною?		
64. У Вашій професійній творчості було багато невдач?		
65. Ви роздумуєте про причини успіхів та невдач у своїй творчій діяльності?		
66. Якщо Ви зустрічаєте незрозуміле нове слово, то дізнаєтеся про його зміст у довідниках?		
67. Чи цікавлять Вас люди, які дотримуються тільки традиційних поглядів на життя?		
68. Чи пишете Ви вірші?		
69. Дивлячись на знайому людину, Вам важко передбачити, як складеться її життя?		
70. Ви рідко висловлюєте свої емоції при вуличних скандалах?		
71. Чи важко Вам з гумором вийти зі скрутної ситуації?		
72. Чи можете Ви в своїй роботі піти на ризик, якщо шанси на успіх не гарантовані?		
73. Чи достовірно Ви відновлюєте по випадкових деталях цілісний результат?		
74. Чи намагалися Ви простежити генеалогічне древо життя?		
75. Якщо б Ваші знайомі знали, про що Ви мрієте, то вважали б Вас диваком?		
76. Вам важко уявити себе в старості?		
77. Чи буває так, що Ви побоюєтеся йти на зустріч із незнайомою людиною через інтуїтивне занепокоєння?		

78. Спостерігаючи драматичну подію в житті людей, чи відчуваєте Ви, що це відбувалося з Вами?		
79. Чи надаєте Ви перевагу комедії серед інших жанрів?		
80. Чи обов'язково творчість повинна супроводжувати професійну діяльність?		

Ключ до “Я-реальний”, “Я-ідеальний”

- 1 Творче мислення М 1 + 9 + 17 - 25 + 33 + 41 - 49 + 57 + 65 + 73 +
 2 Допитливість Д 2 + 10 - 18 + 26 + 34 + 42 + 50 + 58 + 66 + 74 + 249
 3 Оригінальність О 3 + 11 + 19 + 27 - 35 + 43 + 51 + 59 + 67 - 75 +
 4 Уява У 4 + 12 + 20 + 28 + 36 + 44 - 52 + 60 + 68 + 76 -
 5 Інтуїція І 5 + 13 - 21 + 29 - 37 + 45 + 52 + 61 - 69 - 77 +
 6 Емоційність, емпатія 6- 14 + 22 - 30 + 38 + 46 + 54 + 62 + 70 - 78 +
 7. Почуття гумору Г 7 + 15 + 23 + 31 - 39 + 47 + 55 - 63 + 71 - 79 +
 8. Творче ставлення до професії 8-16+ 24 + 32 - 40 + 48 + 56 + 64 - 72 + 80+

Обробка результатів Кількість балів по кожному індексу креативності визначається за “ключем” тесту при підсумовуванні отриманих балів. Якщо в респондента відповідь на питання збігається з “ключем” тесту, він отримує один бал за даний індексний показник: “Я-реальний” і “Я-ідеальний”. Наприклад, якщо на перше питання респондент відповів позитивно (+) у графі “Я-реальний” і “Я-ідеальний” і “ключ” відповіді (+), то за першим індексом М (творче мислення) він отримує по одному балу, якщо негативно (-), то не отримує бали. Необхідно пам'ятати, що “ключ” до тесту стосується за кожною якістю не тільки “Я-реального”, але і “Я-ідеального”.

Таблиця В.5.

Результати дослідження
за методикою 4. “Дослідження креативності за Н. Вишневецькою”

	ТВОРЧЕ МИСЛЕН НЯ		ДОПИТЛ ИВІСТЬ		ОРИГІНА ЛЬНІСТЬ		УЯВА		ІНТУІЦІ Я		ЕМПАТІ Я		ПОЧУТТ Я ГУМОРУ		ТВОРЧЕ СТАВЛЕН НЯ ДО ПРОФ		
	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реа льний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	я- реал ьний	я- ідеа льний	
1	6	5	4	4	4	8	6	5	7	6	6	3	4	8	5	8	5,6
2	6	6	6	6	5	5	4	4	6	7	7	6	7	6	7	3	5,7
3	7	7	7	6	8	10	7	8	7	9	4	3	4	7	7	8	6,8
4	10	9	7	6	7	6	5	5	8	7	9	9	5	5	7	7	7
5	7	6	6	6	9	9	10	10	9	9	9	9	8	8	4	4	7,7
6	9	0	5	1	7	2	5	2	8	4	7	4	7	3	5	1	4,4
7	8	8	5	8	6	7	6	9	8	5	7	2	4	6	5	7	6,3
8	6	7	5	4	6	6	6	7	4	4	4	5	8	10	2	5	5,6
9	4	5	5	3	6	5	5	5	4	4	4	4	3	6	3	6	4,5
10	6	6	6	7	7	7	7	5	6	6	7	6	4	6	6	8	6,3
11	7	6	6	8	7	8	6	5	6	7	7	7	7	5	6	8	6,6
12	5	5	5	6	6	7	5	4	4	4	6	6	5	5	5	5	5,2
13	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	5	5	6,3
14	1	3	6	6	3	3	2	3	4	1	4	1	7	3	3	1	3,2
15	1	3	5	9	6	9	6	6	3	4	8	5	6	9	3	5	5,5
16	5	0	9	0	8	0	6	0	9	0	5	0	6	0	3	0	3,2
17	5	5	5	5	4	4	4	4	4	8	5	5	4	4	5	5	4,8
18	6	6	6	6	7	7	7	7	5	7	6	7	8	8	6	7	6,6
19	4	7	6	8	7	8	7	8	5	6	8	7	8	8	2	3	6,4
20	8	9	7	8	8	8	6	7	8	7	8	8	4	3	4	8	6,9
21	7	4	6	4	6	3	2	8	5	5	4	6	3	2	5	4	4,6
22	5	1	4	1	3	1	2	0	1	0	3	1	3	2	2	1	1,9
23	8	8	8	8	9	9	10	8	9	7	8	8	8	9	7	6	8,1
24	4	4	4	6	4	4	5	5	4	4	5	6	4	7	4	7	4,8
25	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	6	7	5	5	4	4	4,6
26	7	4	7	2	8	2	5	4	8	2	6	4	5	3	5	4	4,7
27	6	9	6	7	5	8	7	6	9	7	7	8	7	8	6	10	7,3
28	8	0	9	0	8	0	8	0	6	0	7	0	7	0	7	0	3,8
29	7	2	6	4	7	3	6	4	6	4	7	4	3	5	4	5	4,8
30	3	3	3	3	4	5	3	3	2	2	4	5	7	8	4	3	3,9
31	7	1	6	1	5	1	4	1	3	1	7	2	5	2	5	2	3,3
32	5	5	5	5	6	5	4	4	7	3	7	5	4	7	4	8	5,3
33	4	4	4	7	3	4	4	5	6	6	4	4	5	5	5	6	4,8
34	6	6	7	8	5	7	6	6	6	7	7	7	8	6	5	7	6,5

35	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	5	8	5	9	5	6	6,3
36	7	7	7	7	8	6	7	8	5	6	7	8	7	8	6	7	6,9
37	4	5	4	6	4	7	4	6	5	6	4	5	4	5	6	8	5,2
38	5	5	5	5	5	6	7	5	7	6	6	5	6	8	4	9	5,9
39	8	7	8	7	9	7	6	6	6	6	7	7	7	5	4	5	6,6
40	9	10	8	7	8	9	5	7	9	5	9	3	8	9	9	8	7,7
41	4	4	4	4	5	5	6	5	7	5	4	6	4	7	4	3	4,8
42	3	9	6	9	5	7	6	7	4	6	4	8	6	8	3	9	6,3
43	5	7	6	5	7	4	6	7	9	8	6	5	3	5	4	8	5,9
44	4	2	4	1	5	2	5	3	6	3	3	2	5	3	4	5	3,6
45	6	6	6	6	6	6	6	7	7	8	4	6	6	6	6	7	6,2
46	6	1	4	2	5	4	3	6	6	2	2	4	5	6	7	6	4,3
47	6	3	6	3	3	5	7	3	6	3	7	3	5	4	6	4	4,6
48	8	5	6	5	7	7	8	5	8	5	8	8	7	5	3	7	6,4
49	8	4	9	7	8	5	8	4	8	6	4	5	8	5	7	6	6,4
50	4	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	7	5	8	4	7	5,4
51	5	5	5	5	5	6	5	4	6	5	5	6	5	6	5	5	5,2
52	2	2	3	2	5	5	5	4	7	7	4	5	5	5	3	3	4,2
53	5	5	6	5	6	6	7	8	8	8	5	6	5	6	6	7	6,2
54	6	6	6	7	7	7	5	8	4	5	6	5	7	7	7	3	6
55	4	5	4	5	4	6	5	6	4	3	7	4	5	4	5	8	4,9
56	5	4	6		4	4	4	5	6	7	4	5	4	5	5	5	4,6
57	6	6	6	6	6	7	4	6	5	7	5	4	5	6	7	7	5,8
58	5	4	6	5	6	5	4	6	5	1	6	2	4	5	5	3	4,5
59	3	4	5	6	3	5	4	5	6	5	4	6	4	5	5	7	4,8
60	5	5	6	6	5	5	4	5	6	4	5	6	4	4	4	4	4,9
сер. зна ч	5,6	4,95	5,7	5,1	5,87	5,5	5,5	5,3	5,98	5,2	5,77	5,15	5,47	5,65	4,9	5,47	5,4

Таблиця В.5

Обчислення коефіцієнту кореляція Пірсона між мотивацією до успіху та обраними особистісними мотиваційними чинниками

Обчислення коефіцієнту кореляції Пірсона мотивація успіху та креативністю									
№	Мот ив аці я до ус пі ху	креативність							
		ТВОРЧЕ МИСЛЕН- НЯ	ДОПИТЛИ -ВІСТЬ	ОРИГІНА- ЛЬНІСТЬ	УЯВА	ІНТУЩІ Я	ЕМПАТІ Я	ПОЧУТ- ТЯ ГУМОРУ	ТВОРЧЕ СТАВЛЕ ННЯ ДО ПРОФ
1	21	6	4	4	6	7	6	4	5
2	14	6	6	5	4	6	7	7	7
3	22	7	7	8	7	7	4	4	7
4	14	10	7	7	5	8	9	5	7
5	19	7	6	9	10	9	9	8	4
6	19	9	5	7	5	8	7	7	5
7	21	8	5	6	6	8	7	4	5
8	14	6	5	6	6	4	4	8	2
9	11	4	5	6	5	4	4	3	3
10	18	6	6	7	7	6	7	4	6
11	18	7	6	7	6	6	7	7	6
12	16	5	5	6	5	4	6	5	5
13	18	7	7	6	6	7	6	6	5
14	15	1	6	3	2	4	4	7	3
15	8	1	5	6	6	3	8	6	3
16	23	5	9	8	6	9	5	6	3
17	15	5	5	4	4	4	5	4	5
18	19	6	6	7	7	5	6	8	6
19	13	4	6	7	7	5	8	8	2
20	17	8	7	8	6	8	8	4	4
21	15	7	6	6	2	5	4	3	5
22	11	5	4	3	2	1	3	3	2
23	23	8	8	9	10	9	8	8	7
24	11	4	4	4	5	4	5	4	4
25	14	3	5	4	5	4	6	5	4
26	17	7	7	8	5	8	6	5	5
27	13	6	6	5	7	9	7	7	6
28	25	8	9	8	8	6	7	7	7
29	19	7	6	7	6	6	7	3	4
30	9	3	3	4	3	2	4	7	4
31	18	7	6	5	4	3	7	5	5
32	15	5	5	6	4	7	7	4	4
33	11	4	4	3	4	6	4	5	5

34	19	6	7	5	6	6	7	8	5
35	19	6	6	7	6	6	5	5	5
36	20	7	7	8	7	5	7	7	6
37	11	4	4	4	4	5	4	4	6
38	16	5	5	5	7	7	6	6	4
39	15	8	8	9	6	6	7	7	4
40	13	9	8	8	5	9	9	8	9
41	15	4	4	5	6	7	4	4	4
42	10	3	6	5	6	4	4	6	3
43	16	5	6	7	6	9	6	3	4
44	11	4	4	5	5	6	3	5	4
45	18	6	6	6	6	7	4	6	6
46	16	6	4	5	3	6	2	5	7
47	16	6	6	3	7	6	7	5	6
48	18	8	6	7	8	8	8	7	3
49	24	8	9	8	8	8	4	8	7
50	13	4	4	5	5	5	6	5	4
51	12	5	5	5	5	6	5	5	5
52	8	2	3	5	5	7	4	5	3
53	11	5	6	6	7	8	5	5	6
54	18	6	6	7	5	4	6	7	7
55	13	4	4	4	5	4	7	5	5
56	14	5	6	4	4	6	4	4	5
57	17	6	6	6	4	5	5	5	7
58	10	5	6	6	4	5	6	4	5
59	12	3	5	3	4	6	4	4	5
60	15	5	6	5	4	6	5	4	4

Коефіцієнт r-Пірсона	$r_{emp.} = 0.64379$	$r_{emp.} = 0.62852$	$r_{emp.} = 0.56099$	$r_{emp.} = 0.5133$	$r_{emp.} = 0.4365$	$r_{emp.} = 0.2725$	$r_{emp.} = 0.25857$	$r_{emp.} = 0.3728$
	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.01} = 0.3301$	9	6	2	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.01} = 0.3301$
	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.01} = 0.3301$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$
	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$	$r_{0.05} = 0.2542$
Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.	Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,05$.	Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,05$.	Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.

Методика 5. «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова

Інструкція. „Вам пропонується відповісти на низку запитань-тверджень, щодо відчуттів, пов'язаних з військовою службою. Будь ласка, прочитайте твердження і визначте, чи Ви колись відчували щось схоже. Якщо у Вас ніколи не виникало такого відчуття, поставте галочку чи хрестик у бланку відповідей в колонці «ніколи» навпроти порядкового номера твердження. Якщо у Вас схоже відчуття присутнє завжди, то поставте позначку у бланку відповідей в колонці «зазвичай», а також відповідно до відповідей «рідко» та «часто». Відповідайте якомога швидше. На-магайтесь довго не міркувати над вибором відповіді”.

№		заз ви ча й	ч ас то	рі дк о	ні ко л и
1	Я легко дратуюся.				
2	Думаю, що працюю лише тому, що треба десь працювати.				

3	Мене турбує, що думають побратими, командування про мою роботу.				
4	Я відчуваю, що у мене немає ніяких емоційних сил вникати в чужі проблеми.				
5	Мене мучить безсоння.				
6	Думаю, що моя робота важлива.				
7	Думаю, що якби випала вдала можливість, я б змінив місце військової служби.				
8	Я працюю з великою напругою.				
9	Моя військова служба приносить мені задоволення.				
10	Відчуваю, що робота з людьми виснажує мене.				
11	Я втомлююся від людських проблем, з вирішенням яких стикаюся на військовій службі				
12	Я задоволений професією, яку вибрав				
13	нетямущість моїх побратимів дратує мене				
14	Я емоційно втомлююся на військовій службі				
15	Думаю, що не помилився у виборі своєї професії.				
16	Я відчуваю себе спустошеним і розбитим після робочого дня.				
17	Відчуваю, що отримую мало задоволення від досягнутих успіхів на військовій службі				
18	Мені важко встановлювати або підтримувати тісні контакти з колегами по військовій службі.				
19	Для мене важливо досягти успіху на військовій службі.				
20	Йдучи вранці на роботу, я відчуваю себе свіжим і відпочилим				
21	Мені здається, що результати моєї військ.служби не варті витрачених мною зусиль.				
22	У мене не вистачає часу на мою сім'ю і особисте життя.				
23	Я сповнений оптимізму щодо своєї військової служби				
24	Мені подобається військова служба.				
25	Я втомився весь час намагатися				
26	Мене втомлює участь в дискусіях на військові теми.				
27	Мені здається, що я ізольований від своїх колег по службі.				
28	Я задоволений своїм професійним вибором так само, як і на початку кар'єри				
29	Я відчуваю фізичне напруження, втома				
30	Поступово я починаю відчувати байдужість до своїх побратимів				
31	Служба емоційно вимотує мене.				
32	Я використовую ліки для поліпшення самопочуття.				
33	Мене цікавлять результати роботи моїх колег.				
34	Вранці мені важко вставати і йти на службу.				
35	На службі мене переслідує думка: скоріше б робочий день закінчився.				
36	Навантаження на службі практично не виноситься.				
37	Я відчуваю радість, допомагаючи оточуючим мене людям				
38	Я відчуваю, що став більш байдужим по відношенню до своєї роботи.				
39	Трапляється, що у мене без особливої причини починає боліти голова або шлунок				

40	Я докладаю зусиль, щоб бути терплячим з побратимами.				
41	Я люблю свою роботу				
42	У мене виникає почуття, що глибоко всередині я емоційно не захищений				
43	Мене дратує поведінка моїх побратимів (підлеглих)				
44	Мені легко зрозуміти почуття навколишніх по відношенню до мене.				
45	Мене часто охоплює бажання все кинути і піти з робочого місця				
46	Я помічаю, що стаю більш черствими по відношенню до людей.				
47	Я відчуваю емоційне напруження				
48	Я абсолютно не захоплений і навіть не цікавлюся своєю роботою (завданнями по службі).				
49	Я відчуваю себе виснаженим				
50	Я вважаю, що своєю працею я приношу користь людям				
51	Часом я сумніваюся в своїх здібностях				
52	Я відчуваю до всього, що відбувається навколо, повну апатію				
53	Виконання повсякденних справ для мене - джерело задоволення і задоволення.				
54	Я не бачу сенсу в тому, що роблю на службі				
55	Я відчуваю задоволення від обраної мною професії				
56	Хочеться «плюнути» на все				
57	Я скаржуся на здоров'я без чітко визначених симптомів				
58	Я задоволений своїм становищем на службі і в суспільстві.				
59	Мені сподобалася б робота, що забирає мало часу і сил				
60	Я відчуваю, що робота з людьми позначається на моєму фізичному здоров'ї.				
61	Я сумніваюся в значимості своєї роботи (служби).				
62	Відчуваю почуття ентузіазму по відношенню до роботи (служби)				
63	Я так втомлююся на роботі (службі), що не в змозі виконувати свої повсякденні домашні обов'язки.				
64	Вважаю, що цілком компетентний у вирішенні проблем, що виникають на роботі (службі).				
65	Відчуваю, що можу дати дітям більше, ніж даю				
66	Мені буквально доводиться змушувати себе працювати.				
67	Присутній відчуття, що я можу легко почати нервуватись, засмутитися.				
68	Мені подобається віддавати роботі всі сили.				
69	Я відчуваю стан внутрішнього напруження і роздратування.				
70	Я став з меншим ентузіазмом ставитися до своєї роботи				
71	Вірю, що здатний виконати все, що задумано				
72	У мене немає бажання глибоко вникати в проблеми моїх побратимів (підлеглих)				

Дана методика включає три шкали: психо-емоційного виснаження (П), особистісного віддалення (ЛО), професійної мотивації (ПМ). Для визначення психічного вигорання в межах зазначених шкал користуються спеціальним ключем:

ПШ - 1,5,7, 14, 16, 17, 20, 25, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 57, 60, 63, 67, 69 (25 тверджень).

ЛВ - 3,4, 9, 10, 11, 13, 18, 21, 30, 33, 35, 38, 40, 43, 46, 48, 51, 56, 59, 61, 66, 70, 71, 72 (24 затвердження).

ПМ - 2, 6, 8, 12, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 41, 44, 50, 53, 55, 58, 62, 64, 65, 68 (23 затвердження)

Кількісна оцінка психічного вигорання по кожній шкалою здійснюється шляхом переказу відповідей в трибальну системи («часто» - 3 бали, «зазвичай» - 2 бали, «рідко» - 1 бал, «ніколи» - 0 балів) і відповідно до цього сумарного підрахунку балів. Обробка проводиться по сирому балу. Потім за допомогою нормативної таблиці визначається рівень психічного вигорання за кожною шкалою.

Норма значень

	Норми для компонента	Норми для індексу Психічне Вигорання		
психоемоційний Виснаження	особистісний Віддалення	професійна Мотивація		
вкрай низькі	9 і нижче	9 і нижче	7 і нижче	31 і нижче
низькі значення	10-20	16-10	8-12	32-51
Середні значення	21-39	17-31	13-24	52-92
високі значення	40-49	32-40	25-31	93-112
Вкрай високі значення	50 і вище	41 і вище	32 і вище	113 і вище

Змістовні характеристик шкал

Психо-емоційне виснаження - процес вичерпання емоційних, фізичних, енергетичних ресурсів професіонала, що працює з людьми. Виснаження проявляється в хронічному емоційному і фізичному стомленні, байдужості і холодності по відношенню до оточуючих, з ознаками депресії і дратівливості. Особистісний віддалення - специфічна форма соціальної дезадаптації професіонала, що працює з людьми. Особистісний віддалення проявляється в зменшенні кількості контактів з оточуючими, підвищення дратівливості і нетерпимості в ситуаціях спілкування, негативізм по відношенню до інших людей.

Професійна мотивація - рівень робочої мотивації та ентузіазму по відношенню до роботи альтруїстичного змісту. Стан мотиваційної сфери оцінюється таким показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм і зацікавленість по відношенню до роботи, самооцінка професійної компетентності і ступеня успішності в роботі з людьми.

Нижче наведені життєві прояви ПВ на різних системних рівнях.

Обробка та інтерпретація результатів

Ця методика має три шкали: психоемоційного виснаження (ПВ), особистісного віддалення (ОВ) і професійної мотивації (ПМ). Для визначення психічного «вигорання» в межах вказаних шкал використовують спеціальний «ключ»:

ПВ - 1, 5, 7, 14, 16, 17, 20, 25, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 57, 60, 63, 67, 69 (25 тверджень);

ОВ - 3, 4, 9, 10, 11, 13, 18, 21, 30, 33, 35, 40, 43, 46, 48, 51, 56, 59, 61, 66, 70, 71, 72 (24 твердження);

ПМ - 2, 6, 8, 12, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 41, 44, 50, 53, 55, 58, 62, 64, 65, 68 (23 твердження).

Кількісна оцінка психічного «вигорання» у кожній шкалі здійснюється шляхом перетворення відповідей у трибальну систему («часто» — 3 бали, «зазвичай» — 2 бали, «рідко» — 1 бал, «ніколи» — 0 балів) і сумарного підрахунку балів. Обробка здійснюється за «сирим» балом. Після цього за

допомогою нормативної таб-лиці визначається рівень психічного «вигорання» у кожній шкалі.

Таблиця В.7

Норми для компонента «психоемоційне виснаження» (ПВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-20	21-39	40-49	50 і вище

Норми для компонента «особистісне віддалення» (ОВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-16	17-31	32-40	41 і вище

Норми для компонента «професійна мотивація» (ПМ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
7 і нижче	8-12	13-24	25-31	32 і вище

Норми для індексу психічного «вигорання» (ШВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
31 і нижче	32-51	52-92	92-112	113 і вище

Змістовні характеристики шкал

Психо-емоційне виснаження — процес вичерпання емоційних, фізичних, енергетичних ресурсів професіонала, що працює з людьми. Виснаження проявляється у хронічній емоційній і фізичній втомі, байдужості і холодності у ставленні до лю-дей з ознаками депресії та роздратованості.

Особистісне віддалення — специфічна форма соціальної дезаптації професіо-нала, що працює з людьми. Особистісне віддалення характеризується зменшенням кількості контактів з оточенням, підвищенням роздратованості і нетерплячості в ситуаціях спілкування, негативізмом стосовно до інших.

Професійна мотивація — рівень робочої мотивації і ентузіазму щодо роботи альтруїстичного змісту. Стан емоційної сфери оцінюється таким показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм та зацікавленість у роботі, са-мооцінка професійної діяльності і ступеня успішності в роботі з людьми.

Результати досліджень
за методикою 5. «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова

	ПСИХО-ЕМОЦ. ВИСНАЖЕННЯ ПІ	ОСОБИСТІСНЕ ВІДДАЛЕННЯ ОВ	АЛЬТРУІСТИЧН А МОТИВАЦІЯ ПМ	Психічне вигорання
1	30	33	61	124
2	29	30	19	78
3	25	34	45	104
4	22	29	50	101
5	23	36	46	105
6	44	35	29	108
7	41	37	35	113
8	40	46	22	108
9	39	45	21	105
10	41	47	23	111
11	43	45	28	116
12	24	37	47	108
13	24	33	44	101
14	24	29	41	94
15	45	35	30	110
16	25	19	39	83
17	19	15	48	82
18	18	14	47	79
19	18	19	47	84
20	10	20	47	77
21	63	47	23	133
22	28	31	28	87
23	29	32	29	90
24	27	30	27	84
25	23	27	24	74
26	26	35	37	98
27	45	39	38	122
28	34	24	58	116
29	21	33	26	80
30	23	26	38	87
31	24	27	40	91
32	18	25	36	79
33	21	28	29	78
34	20	31	38	89
35	15	18	23	56
36	23	24	34	81
37	22	27	37	86
38	29	24	40	93
39	34	24	45	103

40	26	21	48	95
41	28	23	42	93
42	10	23	40	73
43	17	23	49	89
44	24	32	38	94
45	26	31	39	96
46	19	29	52	100
47	13	18	51	82
48	18	20	44	82
49	25	28	39	92
50	25	24	41	90
51	34	29	42	105
52	34	17	19	70
53	24	29	27	80
54	21	32	41	94
55	18	35	30	83
56	24	30	39	93
57	27	34	38	99
58	27	33	37	97
59	14	18	25	57
60	19	32	24	75
сер.зн.	26,37	29,18	37,07	92,6

Таблиця В.9

Обчислення коефіцієнту кореляція Пірсона між мотивацією до успіху та обраними особистісними мотиваційними чинниками

№	Мотивація до успіху	Психологічне вигорання			
		ПВ	ОВ	ПМ	Псих. вигорання
1	21	30	33	61	124
2	14	29	30	19	78
3	22	25	34	45	104
4	14	22	29	50	101
5	19	23	36	46	105
6	19	44	35	29	108
7	21	41	37	35	113
8	14	40	46	22	108
9	11	39	45	21	105
10	18	41	47	23	111
11	18	43	45	28	116
12	16	24	37	47	108
13	18	24	33	44	101
14	15	24	29	41	94
15	8	45	35	30	110
16	23	25	19	39	83
17	15	19	15	48	82
18	19	18	14	47	79
19	13	18	19	47	84
20	17	10	20	47	77
21	15	63	47	23	133
22	11	28	31	28	87
23	23	29	32	29	90
24	11	27	30	27	84
25	14	23	27	24	74
26	17	26	35	37	98
27	13	45	39	38	122
28	25	34	24	58	116
29	19	21	33	26	80
30	9	23	26	38	87
31	18	24	27	40	91
32	15	18	25	36	79
33	11	21	28	29	78
34	19	20	31	38	89
35	19	15	18	23	56
36	20	23	24	34	81
37	11	22	27	37	86
38	16	29	24	40	93
39	15	34	24	45	103

40	13	26	21	48	95
41	15	28	23	42	93
42	10	10	23	40	73
43	16	17	23	49	89
44	11	24	32	38	94
45	18	26	31	39	96
46	16	19	29	52	100
47	16	13	18	51	82
48	18	18	20	44	82
49	24	25	28	39	92
50	13	25	24	41	90
51	12	34	29	42	105
52	8	34	17	19	70
53	11	24	29	27	80
54	18	21	32	41	94
55	13	18	35	30	83
56	14	24	30	39	93
57	17	27	34	38	99
58	10	27	33	37	97
59	12	14	18	25	57
60	15	19	32	24	75
Коефіцієнт r-Пірсона	$r_{емп.} = -0.00664$ $r_{0.01} = 0.3301$ $r_{0.05} = 0.2542$ гіпотеза Н0: Статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами відсутній.	$r_{емп.} = 0.02276$ $r_{0.01} = 0.3301$ $r_{0.05} = 0.2542$ Приймається гіпотеза Н0: Статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами відсутній.	$r_{емп.} = 0.31916$ $r_{0.01} = 0.3301$ $r_{0.05} = 0.2542$ Приймається Н1: Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,05$.	$r_{емп.} = 0.21482$ $r_{0.01} = 0.3301$ $r_{0.05} = 0.2542$ Приймається гіпотеза Н0:	

З огляду на, що термін "залежність" має на увазі вплив, краще користуватися більше нейтральним терміном "кореляційний зв'язок". Кореляційні зв'язки виявляють за допомогою коефіцієнтів кореляції.

При аналізі коефіцієнта кореляції необхідно звертати увагу на «знак» та «число».

«**Знак**» коефіцієнта кореляції («+» / «-») *вказує напрямок кореляційного зв'язку, зокрема прямопропорційний або обернено пропорційний.*

Наприклад, якщо $r = + 0,75$, то це позитивна кореляція ("пряма", прямо пропорційна, прямолінійна) за якої, *високим значенням* одного признаку відповідають *високі значення* другого. Відповідно, низьким значенням одного признаку відповідають низькі значення другого. Інакше кажучи, зі зростанням однієї змінної, інша теж зростає.

Якщо, $r = -0,75$, то це негативна кореляція ("зворотна", обернено пропорційна) за якої, *високим значенням* одного признаку відповідають *низькі значення* другого. Відповідно, *низьким значенням* одного признаку - *високі значення* другого. Інакше кажучи, зі зростанням однієї змінної, інша - зменшується.

«Число» (величина) коефіцієнта кореляції *вказує на ступінь, силу або тісноту кореляційного зв'язку*. Сила зв'язку не залежить від її спрямованості та визначається за *абсолютним значенням* коефіцієнта кореляції. Максимальне абсолютне значення, яке може досягати коефіцієнт кореляції дорівнює одиниці ($r = 1,00$); мінімальне – нулю ($r=0$), що говорить про відсутність кореляційного зв'язку.

При аналізі кореляційних зв'язків за їх силою використовують **дві системи класифікації**: загальна класифікація кореляційних зв'язків (що орієнтована тільки на величину коефіцієнта кореляції) та класифікація кореляційних зв'язків із визначенням статистичної значимості помилки (що враховує обсяг вибірки).

Загальна класифікація кореляційних зв'язків:

- | | |
|---------------------|---|
| 1) сильна або тісна | при коефіцієнті кореляції $r \geq 0,70$; |
| 2) середня | при $0,50 \leq r < 0,69$; |
| 3) помірна | при $0,30 \leq r < 0,49$; |
| 4) слабка | при $0,20 \leq r < 0,29$; |
| 5) дуже слабка | при $r < 0,2$. |

Таблиця В.10

Класифікація кореляційних зв'язків із визначенням статистичної значимості помилки (p)

висока значима кореляція	r - відповідає рівню статистичної значимості $p < 0,01$
значима кореляція	r - відповідає рівню статистичної значимості $p < 0,05$
тенденція достовірного зв'язку	r - відповідає рівню статистичної значимості $p < 0,10$
незначуща кореляція	r - не досягає рівня статистичної значимості

Друга класифікація визначає якого рівня значимості досягає дана величина коефіцієнта кореляції при даному обсязі вибірки.

Із зростанням обсягу вибірки, величина коефіцієнта кореляції, яка може бути визнана значущою (достовірною) зменшується. У результаті при малому обсязі вибірки може виявитися так, що сильна кореляція може виявитися недостовірною. В той же час, при багато чисельному обсязі вибірки навіть слабка кореляція може виявитися достовірною.

Звичайно прийнято орієнтуватися на другу класифікацію, оскільки вона враховує обсяг вибірки. Разом з тим, необхідно пам'ятати, що сильна або висока кореляція – це кореляція з коефіцієнтом $r > 0,70$, а не просто кореляція високого рівня значимості.

Матеріали до мотиваційного тренінгу

Притчи до вступу

1 «Невикористаний шматок глини».

Бог зліпив людину з глини, і залишився у нього невикористаний шматок.

— Що ще тобі зліпити? — запитав Бог людину.

— Зліпи мені щастя, — попросила вона.

Нічого Бог не відповів, лише поклав людині в долоню шматочок глини, що залишився.

Обговорення. У чому полягає смисл цієї притчі? Як притча пов'язана з темою тренінгу?

2. Склянка. Притча про те, скільки важать проблеми

На початку лекції професор підняв склянку з невеликою кількістю води. Тримав її, доки усі студенти не звернули на нього увагу, а далі спитав: «Скільки, на вашу думку, важить ця склянка?». «50 грамів!»... «100 грамів!»... «125 грамів!»... — припускали студенти. — Я і сам не знаю, — зізнався професор, — щоб дізнатися, треба її поважити. Але питання в іншому: що буде, якщо я триматиму так склянку протягом кількох хвилин?

— Нічого, — відповіли студенти. — Добре.

— А що буде, якщо я триматиму її годину? — знову запитав професор.

— У вас заболить рука, — відповів один зі студентів.

— Так. А що буде, якщо я, так протримаю склянку цілий день?

— Ваша рука оніміє, ви відчуєте сильну напругу в м'язах, і у вас навіть може паралізувати руку. Доведеться відправити вас у лікарню, — сказав студент під веселий сміх аудиторії.

— Дуже добре, — невимушено продовжував професор, — але чи змінилася вага склянки протягом цього часу?

— Ні, — відповіли. — Тоді звідки з'явився біль у плечі і напруга у м'язах? Студенти були здивовані і збиті з пантелику.

— Що мені треба зробити, щоб позбутися болю? — запитав професор.

— Опустити склянку, — пролунала відповідь із аудиторії.

— Ось, — вигукнув професор, — точно так відбувається і з нашими життєвими проблемами та невдачами. Будете тримати їх у голові кілька хвилин — це нормально. Якщо думатимете про них більше часу — почнете відчувати біль. А якщо продовжуватимете в тому ж дусі і далі, це почне паралізувати вас. Ви не зможете нічим іншим займатися. Важливо обдумати ситуацію і зробити висновки, але ще важливіше відпускати ці проблеми від себе в кінці кожного дня, перед тим як йдете спати. Так, ви без напруги щоранку зможете прокидатися свіжими, бадьорими і готовими справлятися з новими життєвими ситуаціями.

3. Виконання бажань

В Індії у раю — дерево виконання бажань. Як тільки сядеш під таким деревом, будь-яке бажання негайно буде виконано. Не має жодної затримки, ніякого часового проміжку між бажанням та його реалізацією. Один чоловік мандрував і випадково потрапив у рай.

Цей чоловік був втомлений, і ліг спати під таким деревом. Коли він прокинувся, відчув голод та подумав про їжу. І миттєво нізвідки з'явилися смачні страви. Він був такий голодний, що не роздумуючи звідки це все, почав відразу їсти, а їжа була така смачна...

Потім, коли голод минув, в нього виникло бажання чогось випити. В раю немає заборон — з'явилось чудове вино. Лежачи у затінку дерева, спокійнесенько попиваючи вино, відчуваючи прохолодний подих райського вітерця, він почав дивуватися:

— Що це трапилось? Що відбувається? Може я сплю? Або тут є привиди, котрі шуткують зі мною?

І привиди з'явилися, вони були жахливі — саме такі, якими він і уявляв.

Чоловік затремтів і подумав:

— Зараз вони мене точно уб'ють.

І вони його убили...

4. Вихід із скрути

Одного разу в одного селянина провалився в колодязь осел. Прибіг селянин на крик осла і сплеснув руками: "Як же витягнути його?" Подумав, що неможливо витягнути і вирішив: "Осел все одно вже старий, йому вже недовго залишилося жити, все одно збирався придбати молодого осла. Та й колодязь майже висохлий, все одно збирався його закопати й викопати новий колодязь в іншому місці - значить так і бути - і осла закопаю, щоб не було чути запаху розкладання". Він почав закидати землю в колодязь. Осел, зрозумів що загине і почав видавати страшний крик, але потім затих. Після декількох кидків землі селянин вирішив подивитися, що там унизу відбувається. Він був дуже здивований побачивши як веде себе осів. Кожен шматок землі, що падав на його спину, осел струшував і приминав ногами. Дуже скоро ослик показався нагорі і вистрибнув з колодязя!

Проблеми в нашому житті - це навчальні ситуації, які допомагають нам стати сильніше.

А Ви як сприймаєте свої проблеми?

5. Тачка

Мета: мотиви, що спонукають трудитися.

Троє чоловіків, напружуючись щосили, везуть важкі тачки з каменями. Перехожий ставить кожному з них те саме запитання:

— Що ти робиш?

Перший відповів:

— Везу цю кляту тачку.

Другий відповів:

— Заробляю собі на хліб.

Третій же вимовив:

— Будую місто.

6. Розумна служниця

За допомогою "Інструкції по збірці" одна жінка намагалася зібрати складний новий кухонний прилад, який тільки що купила. Зрештою, вона здалася, розкидавши всі деталі по кухонного столу. Яке ж було її здивування, коли, повернувшись додому кількома годинами по тому, вона виявила, що агрегат зібрала її служниця, і він чудово працює.

- Як тобі це вдалося? - Вигукнула вона.

- Знаєте, мадам, коли не вмієш читати, доводиться користуватися мізками.

7. Притча про те, де живе Бог. Джерело: 3 книг Ошо

Створивши світ, Бог став жити в ньому, вибравши місцем свого проживання ринкову площу. Але його життя все більше ставало схожим на тортури, бо до нього постійно йшли люди зі скаргами: хтось просив вилікувати дружину, у когось померла дитина, хтось не може знайти роботу - це були різні, нескінченні скарги. Люди навіть не думали про те, день на дворі чи ніч: Богу доводилося вислуховувати ці скарги по двадцять чотири години на добу, і, природньо, Він став втрачати терпіння. Зрештою, Він звернувся до своїх радникам за допомогою. Вони підказали наступне:

- Є єдиний вихід зі становища. По-перше, створення світу було помилкою. По-друге, проживання в цьому світі було помилкою. Потрібно терміново рятуватися втечею, бо ці люди тебе просто уб'ють.

- А куди бігти?
Хтось підказав: - На Еверест!

- Ти ж не знаєш майбутнього. А я знаю минуле, сьогодення і майбутнє: скоро хтось на ім'я Едмонд Гіллари підкорить Еверест. Як тільки він Мене побачить, у Мене відразу почнуться проблеми: всюди з'являться автобуси, дороги, аеропорти, ресторани, готелі ... З усіх кінців сюди почнуть прибувати люди зі своїми проблемами і тривогами. Історія просто повториться. Хтось запропонував нову ідею: - Краще відразу відправлятися на Місяць.

- Ти нічого не знаєш, - відповів Бог, - не існує місця в усьому світі, куди б раніше чи пізніше не добералася б людина.

І тут один старий радник, який зазвичай мовчав, прошепотів Богу у вухо:

- Я знаю одне місце, куди людина ніколи не добереться: Ти просто сховайся в ньому самому.

- Цілком розумно, - відповів Бог.

З тих пір він живе всередині тебе самого.

8. Магазин

Одного разу жінці приснився сон, що за прилавком магазину стояв Господь Бог.

- Господи! Це Ти? - Вигукнула вона з радістю.

- Так, це Я, - відповів Бог.

- А що у Тебе можна купити? - Запитала жінка.

- У мене можна купити все, - пролунала відповідь.

- В такому випадку дай мені, будь ласка, здоров'я, щастя, любові, успіху і багато грошей.

Бог доброзичливо посміхнувся і пішов у підсобне приміщення за замовленим товаром. Через деякий час він повернувся з маленькою паперовою коробочкою.

- І це все?! - вигукнула здивована і розчарована жінка.

- Так, це все, - відповів Бог. - Хіба ти не знала, що в моєму магазині продається тільки насіння?

9. про метелика

У давнину був собі один мудрець, до якого люди приходили за порадою. Усім він допомагав, люди йому довіряли і дуже поважали його вік, життєвий досвід і мудрість. Якось одна заздрісна людина вирішила знеславити мудреця у присутності багатьох людей. Заздрісник і хитрун придумав цілий план, як саме це зробити: «Я упіймаю метелика і у жмені принесу мудрецю, потім запитаю його: живий у мене в руці метелик чи мертвий. Якщо мудрець скаже, що живий, я стисну щільно кулак, роздавлю метелика й розкривши долоню, скажу, що наш великий мудрець помилився. Якщо мудрець скаже, що метелик мертвий, я розкрию кулак, метелик вилетить живий і неушкоджений, і скажу, що наш великий мудрець помилився». Так і зробив заздрісник, піймав метелика і пішов до мудреця. Коли він запитав мудреця, той відповів: (пауза, відповіді учасників: «Який ти сам», «Все залежить від тебе») **«Все в твоїх руках»**

Вправа “Знайомство”.

Час: 30 хв. Мета: провести розширене знайомство та зблизити учасників. Хід виконання. Проводиться у вигляді інтерв'ю. Учасники тренінгу сідають у коло. Розпочинає вправу тренер, розповідаючи про свій життєвий шлях, передає естафету іншому учаснику, кидаючи йому в руки маленький тенісний м'ячик. Кожен учасник розповідає про себе (“Мое ім'я...”, “Посада...”, “Захоплення...”, “Найкращі риси свого характеру...”, “Цікава історія або подія зі свого життя...”, “Друзі, які є серед учасників...”, “У військовослужбовців ДШВ я найбільше ціную ...”).

Вправи на згуртування та створення коуч-простору, спрямовані на командну працю.

Вправа 1. “Калькулятор”

Вправа спрямована на згуртування колективу. Призначена для групи від 8 чоловік. Відведений час: 10 хвилин. Мета вправи: показати учасникам переваги партнерських відносин. Підготовка до вправи не потрібна.

Хід вправи: Учасники за командою ведучого по черзі проводять математичні дії. Наприклад, один учасник озвучує будь-яке число, інший каже, що з цим числом потрібно зробити (розділити, помножити, додати, відняти), третій називає число, яке потрібно додати або відняти від першого числа, а четвертий учасник визначає і озвучує результат. Вправа йде до того моменту, поки ведучий не зупинить кого-небудь і не запитає останній результат всіх дій. Якщо учасник, якого зупинив ведучий, дає неправильну відповідь, то підрахунок починається з самого початку. Якщо ж відповідь правильна, значить, вправа триває далі. Підсумки вправи: Учасники обговорюють,

наскільки партнерські відносини полегшують спільну роботу і як впливає на бізнес їхня відсутність.

ВПРАВА, СПРЯМОВАНА НА КОМАНДНУ РОБОТУ. «ЛАМПА АЛАДДІНА»

Вправа допомагає учасникам краще зрозуміти потреби своїх товаришів по службі і колег та дозволяє внести бажані зміни в роботу команди. Призначена для групи від 8 чоловік. Відведений час: 20-25 хвилин. Мета вправи: розвинути в учасників уважне ставлення до колег, наочно показати їм відмінності в потребах різних людей, створити позитивну атмосферу в офісі. Підготовка до вправи: приготувати аркуші паперу для запису, ручки або олівці.

Хід вправи: Ведучий оголошує, що в покинутому приміщенні підприємства було знайдена лампа Аладдіна, і тепер кожен співробітник може загадати три бажання, пов'язані з роботою. Бажання потрібно написати на аркуші паперу і потім віддати ведучому. Список всіх бажань записується на дошці. Підсумки вправи: Учасники обговорюють, що можна реально змінити в робочій обстановці, щоб і шеф був задоволений, і співробітники йшли на роботу, як на свято.

ВПРАВА, СПРЯМОВАНА НА КОМАНДНУ РОБОТУ. «СЛІПЕ ЗОБРАЖЕННЯ»

Вправа спрямована на згуртування команди. Призначена для групи від 6 осіб. Відведений час: 10-15 хвилин. Мета вправи: підвести учасників до спільних дій і виявити, хто з них має лідерські якості і без зволікання бере на себе роль управлінця. Підготовка до вправи: приготувати довгу мотузку з розрахунку 1 метр на людину.

Хід вправи: Учасники беруть в руки мотузку і стають в коло так, щоб кінці мотузки зімкнулися. В результаті має утворитися рівне кільце. Учасники закривають очі і по команді ведучого споруджують нову фігуру (квадрат, прямокутний трикутник, ромб, шестикутник і т.д.). Як тільки команда вирішить, що завдання виконано правильно, всі учасники відкривають очі. Під час виконання завдання учасники можуть один з одним спілкуватися, не відкриваючи очі. Підсумки вправи: Після вправи учасники обговорюють, які фактори впливали на успішне виконання поставленого завдання, наскільки згуртовано працювала вся команда, хто заважав виконувати завдання, чи обговорювалися спільні дії, наскільки правильно і акуратно було виконане завдання, хто з учасників взяв на себе роль лідера і координував дії всієї команди.

ВПРАВА, СПРЯМОВАНА НА КОМАНДНУ РОБОТУ. «СІАМСЬКІ БЛИЗНЮКИ»

Вправа розкріпає замкнених людей і розвиває гнучкість в спілкуванні один з одним. Призначена для групи від 4 чоловік. Відведений час: 15-20 хвилин. Мета вправи: навчити учасників більше довіряти своїм колегам і знаходити з ними спільну мову у здійсненні спільних дій. Підготовка до вправи: приготувати мотузку, скотч, кольоровий папір, клей, ножиці.

Хід вправи: Ведучий ділить всіх учасників на пари. Кожна пара стає поруч один з одним плечем до плеча, обхопивши однією рукою талію напарника. Мотузкою або скотчем ведучий обв'язує кожну пару в області талії. В результаті у людини, що стоїть праворуч буде вільна тільки права рука, а у тієї, що стоїть зліва – тільки ліва рука. Таким чином, ведучий зв'язує ноги майбутніх «близнюків», щоб у людини, що стоїть зліва була вільна тільки ліва нога, а у людини, що стоїть праворуч була вільна тільки права нога. Кожній парі «сіамських близнюків» ведучий дає завдання зробити аплікацію з паперу. Підсумки вправи: В ході обговорення учасники оцінюють, яка з пар виконувала всі дії найбільш швидше і згуртовано, чи намагалися напарники допомагати один одному, чи обговорювалися в парі спільні дії, і наскільки правильно і акуратно було виконано завдання. Вправа вчить учасників поважніше ставитися до своїх колег, уважніше прислухатися до їхньої думки, а також частіше вести спільні проекти.

ВПРАВА, СПРЯМОВАНА НА КОМАНДНУ РОБОТУ. «ПАДІННЯ ЛІТАКА»

Вправа спрямована на прийняття спільного командного рішення. Призначена для групи від 6 осіб. Відведений час: 15 хвилин. Мета вправи: навчити учасників приймати єдине рішення в умовах обмеженого часу. Підготовка до вправи не потрібна.

Хід вправи: Учасники уявляють, що знаходяться на борту авіалайнера, який стрімко падає вниз. У той момент, коли надія на порятунок покинула останнього пасажира, в літаку з'являється шаман, готовий врятувати всіх членів екіпажу і пасажирів. Однак за порятунок всіх життів шаман просить в нагороду одну людську чесноту. Завдання учасників – протягом 10 хвилин прийняти одностайне рішення і, назвавши чесноту, задовольнити шамана. В іншому випадку всі пасажирів і члени екіпажу загинуть. Підсумки вправи: В ході обговорення учасники діляться враженнями, наскільки важко чи легко вони йшли до єдиної думки, чи було досягнуто загальне командне рішення, яку чесноту учасники були готові обміняти більшістю голосів на життя, але єдиної думки не було досягнуто, і що можна було змінити при прийнятті спільного рішення в умовах обмеженого часу.

ВПРАВА, СПРЯМОВАНА НА КОМАНДНУ РОБОТУ. «БАГНО»

Вправа спрямована на згуртування команди. Призначена для групи від 8 чоловік. Відведений час: 25-30 хвилин. Мета вправи: помістити учасників в умови, при яких вони будуть змушені триматися один за одного, і виявити з них тих, хто володіє лідерськими якостями і не боїться брати на себе відповідальність в непередбаченій ситуації. Підготовка до вправи: зробити 15 «болотних купин» з підручного матеріалу.

Хід вправи: «Болотні купини» розкладаються по кривій лінії на відстані одного великого кроку одна від одної. Ведучий оголошує учасникам, що за їх спиною сильно горить ліс, попереду знаходиться «драглисте болото», пройшовши через яке вони зможуть врятувати собі життя. Команда зможе впоратися з проблемою тільки в тому випадку, якщо всі учасники долатимуть перешкоди, стрибаючи з «купини» на «купину» і тримаючи один одного за

руки. Якщо під час випробування хтось із учасників торкнеться «болота» або розірве зв'язок, то випробування починається заново. * Якщо до вправи задіяні понад 10 чоловік, то доцільно розбити всіх учасників на команди. Підсумки вправи: В ході обговорення учасники оцінюють, наскільки згуртовано працювала вся команда, чи змогла вона дійти до мети, хто заважав виконувати поставлене завдання, чи обговорювалися спільні дії, наскільки правильно і акуратно було виконано завдання, хто з учасників взяв на себе роль капітана і довів всю команду до «безпечного берега».

Модуль 1.0. Творче мислення

Вправа 1.0.1 «Пофарбована мотузочка»

Для виконання такої вправи знадобляться 2 аркуші, кілька мотузок, різнобарвна фарба (акрил, гуаш, акварель).

Принцип виконання: Візьміть одну чи декілька мотузок довжиною 30-40 см, занурьте їх у різнокольорову фарбу. Покладіть їх між двома аркушами та притисніть їх один до одного. Після цього обережно витягніть, притримуючи аркуші.

На папері від мотузок залишиться слід. Запропонуйте учням уважно подивитися на контури, дібрати асоціації або домалювати малюнок.

Ця вправа розвиває уяву, стимулює знаходити спільні риси між фантастичними обрисами та реальними об'єктами.

Вправа 1.0.2. Вправа «Уявний предмет»

Принцип виконання: Запропонуйте хаотично поставити на аркуші кілька точок, а потім з'єднати їх лінією. Запитайте, які асоціації викликає утворена фігура.

Різновидом такої вправи є контури: запропонуйте кожному із заплющеними очима накреслити кілька контурів маркером одного кольору, а потім із відкритими очима утворити із такої заготовки максимально креативний малюнок.

Цю вправу можна виконувати як самостійно, так і у парі – один учень креслить контури, а інший – створює на їх основі змістовний асоціативний малюнок.

Вправа 1.0.3. «Нетиповий спосіб використання»

Попередньо необхідно підготувати 15-20 різноманітних предметів невеликого розміру та непрозору торбинку, в яку їх можна покласти.

Принцип виконання: Запропонуйте учням, по черзі витягаючи предмет, вгадати найбільш оригінальний спосіб його використання.

Наприклад, олівець, окрім креслення і малювання, можна використати, як шпильку для волосся, снаряд для роганти, інструмент для квілінгу та інше.

Виконання такої вправи стимулює розвиток креативного мислення та спонукає сприймати речі поза шаблонним баченням.

Інший варіант виконання вправи, закритими очима брати предмет і на дотик визначити що це. А потім вище.

Вправа 1.0.4 . «Письменник»

Принцип виконання: Підготуйте декілька несподіваних кумедних тем та запропонуйте учням написати невеликий твір на обрану тему. Наприклад:

«Рецепт приготування армійської вечері»;

«Родина ДШВ»;

«Мрії шафи тиловика».

“про що думають берці”

Для ускладнення завдання – узгодьте кількість слів (наприклад, не більше 100), при цьому твір обов'язково має містити початок, розвиток і кінцівку.

Виконання такої вправи відмінно розвиває здатність знаходити нестандартні ідеї.

Вправа 1.0.5. Дивні речі.

Спробуйте пофантазувати на дивні теми. Про що ви ніколи не думали? Наприклад:

- Що буде, якщо морські свинки ходитимуть в обладунках?
- Щоб було, якби ви народилися не собою?
- Щоб було, якби ми впадали у сплячку вдень, а працювали лише вночі?
- Щоб було, якби б люди перестали вмирати?

Уявіть одну з цих ситуацій чи вигадайте власну. Це допоможе почати думати в неочікуваному напрямку.

Вправа 1.0.6. Догори дригом.

Давайте перевертати уявлення про звичні речі! Уявіть ЗСУ та запишіть в одну колонку всі стереотипи, які з нею можуть бути пов'язані. А тепер до кожного доберіть антипод! А ось тепер давайте подумаємо, що зберегти від традиційних уявлень, а що додати?

Вправа 1.0.7. «Мрійник, реаліст і критик»

Це спеціальна гра, яка розвиває креативне мислення. Суть в тому, що якщо у вас є конкретна проблема, то вам потрібно розглянути з 3 різних точок зору - мрійника, реаліста і критика. Мрійник розглядає проблему, включаючи уяву і пропонує божевільні ідеї. Реаліст складає план для вирішення проблеми, знаходить помилки. Критик може розподіляти завдання між колегами і стежити за їх виконанням, також він знаходить слабкі сторони поставлених цілей і критикує кожен запропоновану ідею. Спробуйте приміряти на себе всі три ролі щодо конкретного завдання. У такому випадку ви зможете розглянути проблему з декількох сторін і знайти найбільш зважене рішення.

Вправа 1.0.8. «Шість капелюхів»

Суть цього методу полягає в тому, що для вирішення певної задачі ви ніби одягаєте 6 різних капелюхів. При цьому, якщо капелюх білий, то ви перевіряєте всі факти, які вже у вас є, чорний - звертає увагу тільки на недоліки, жовтий - тільки виділяє переваги, зелений - шукайте нові ідеї, червоний - показуєте свої емоції, а синій - підводите підсумок. Завдяки такому способу ви можете знайти очевидні рішення або придумати нову ідею для втілення.

Вправа 1.0.9. Вправа «Біографія сірникової коробки»

Принцип виконання: Запропонуйте учням уважно поглянути на добре відомий предмет, наприклад, коробку сірників, та знайти у ньому щось нове та невідоме.

Нехай учні пофантазують, як саме його виготовляли, за зовнішніми ознаками, придивившись, можна знайти сліди «біографії» будь-якого предмета. Наприклад, у великому лісі рубають дерева, везуть на лісопильний завод тощо.

Запропонуйте дітям пофантазувати та уявити, скільки людей узяли участь у формуванні «біографії» сірникової коробки – від лісоруба до господині на кухні (якими вони були, про що думали, як вплинули на подальшу долю сірникової коробки та інше).

Після розглядання коробки, надайте учням іншу аналогічну коробку та запитайте, чи ідентичні вони. Попросіть знайти різницю між двома коробками.

Рефлексія: Проаналізуйте разом з учнями, для чого необхідно порівнювати на перший погляд ідентичні речі чи схожих людей. Яка мета могла б в житті змусити робити це?

Вправа 1.0.10. 2. Вправа «Обмін»

Принцип виконання: Об'єднайте учнів у пари. Запропонуйте кожному з пари взяти будь-яку свою річ (ручку, підручник, блокнот та інше) та уважно роздивитися його упродовж 20 секунд. Після цього учні у парі мають обмінятися своїми предметами і знову впродовж 20 секунд уважно роздивитися предмет напарника.

Після цього учні по черзі мають в деталях розповісти одне одному про кожен предмет: які й де на ньому є подряпини та інші особливості, за яких умов вони виникли, особливості форми, кольору, а також поділитися своїми припущеннями, хто подарував цей предмет власнику та інше.

Вправа 1.0.11. «Як саме лежать сірники»

Принцип виконання: Учитель кидає на стіл декілька сірників або складає з них візерунок та запрошує підійти до столу невелику групу учнів (наприклад, 5 осіб). Доки педагог дорахує до 3 школярі мають запам'ятати, як саме лежать сірники. Після цього вчитель накриває аркушем завдання та просить школярів відтворити взаєморозміщення сірників на іншому столі.

Модуль 2 Уява

Вправа 1.1. СТВОРИТИ ОБРАЗ ЛІТЕРИ (ЦИФРИ, СИМВОЛУ)

можна використати абетку, ієрогліфи. (підготувати наочний матеріал картинки або проектор)

— Жили собі три сестрички, — швидко почала Соня.

— Звали їх Елсі, Лесі й Тіллі, а жили вони на дні колодязя...

— А що вони їли? — запитала Аліса.

Її завжди цікавило, що люди їдять і п'ють.

Мета вправи: активізувати уяву, викликати емоційне ставлення до символу. Для цього можна просто пофантазувати, на що схожа літера. А можна уявити її живою і близькою, як добре знайому вам людину з певним характером... Щоб створити такий образ, використайте систему запитань: яка

на зріст літера — висока чи низька? Товстенька чи тонка? Якого вона кольору або якого кольору любить носити одяг? Добра вона чи зла? Де живе? З ким дружить? Що полюбить їсти? Чим займається? Яке в неї хобі? І будь-які інші запитання. Літера «С» виявилася домогосподаркою, у якої сколіоз — викривлення хребта, а тому вона трохи сутула. Смакує літері «С» суп-розсольник, вона страшенно любить дітей, завжди обіймає.

Вправа 1.2. СТВОРИТИ ОБРАЗ ПРЕДМЕТА (ЯВИЩА, СТАНУ, ПРОЦЕСУ)

Створюючи образи предметів (явищ), ми викликаємо емоційне ставлення до об'єкта, втягуємо в розумовий процес такі якості, як уява, гнучкість, здатність переносити властивості одного об'єкта на інші, оригінальність, сприйнятливості до відтінків і нюансів. Вправу «Створити образ предмета» було використано під час вивчення психології для підвищення ефективності засвоєння навчального матеріалу й появи в студентів емоційного ставлення до нього. Як приклади можна навести образи понять «Пам'ять» і «Уява».

Вправа 1.3. Асоціативні метафоричні карти. Роздати в групі по три карти. Розкажи про свої сильні і слабкі сторони. Що потрібно, щоб знайти свою силу, свої сильні сторони? Як підсилити свою силу?

Вправа 1.4. ПРИЙОМИ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ (ГЕНЕРУВАННЯ АСОЦІАЦІЙ)

Наше завдання — не просто активізувати асоціативне поле, а розширити його за рахунок УСВІДОМЛЕНОГО керування процесом генерування асоціацій. Заклики «Думайте! Подумайте ще трішки!» і щось на кшталт цього результатів не дають. Особливість творчості в тому, що вихідної інформації завжди бракує, тому потрібні правила «як думати, у якому напрямку». Необхідні заготовки, вихідні точки, від яких можна відштовхнутися, щоб запустити фантазію. І потім рухатися далі, керуючись логікою.

Вправа «Ялинка асоціацій»

Починається зі стартового слова, ним є будь-який іменник в однині в називному відмінку. Під цим стартовим словом записуються в стовпчик слова (теж іменники в однині й називному відмінку), які виникають із найрізноманітніших асоціацій — різних «асоціативних полів» (надалі ви можете вказати умову: писати тільки дієслова, або прикметники, або інші частини мови, або поняття, об'єднані якоюсь спільною ознакою). За 30—40 секунд робиться «перемикання» — із цього стовпчика береться будьяке нове слово, наприклад третє, і вже з ним як зі стартовим складається новий стовпчик. Потім зі словом другого стовпчика робиться друге перемикання, і так 5—6 разів за 3-4 хвилини. Команди на перемикання дає ведучий. Повторювати ті самі слова в різних стовпчиках заборонено. Ця вправа дає змогу за короткий час активізувати словниковий запас: випадкові перемикання уможливають відхід від стартового слова й збільшують кількість асоціативних комплексів, розширюючи зону галузей знань, з яких запозичують активні слова. «Поза мовним процесом слова, що мають між собою щось спільне, асоціюються в пам'яті так, що з них утворюються групи, усередині яких виявляються різноманітні відносини» (Соссюр де Ф., 1977).

Отже, під час сприйняття будь-якого слова відбувається перенесення його змісту на ряд слів, пов'язаних із ним асоціаціями. Наприклад, слово «коса» може позначати вид зачіски, але може бути й сільськогосподарським реманентом. Асоціативна пам'ять ніби «розмножує» основний зміст слова й викликає безліч близьких і далеких асоціацій. Наприклад, дівоча коса — це молодість, врода, гребінь, стрічка тощо. А коса — це лука, трави, сонце, роса і т. ін.

ПРИКЛАД Стартове слово — лампочка 3 .

Лампочка	Квартира	Майстер	Завдання	Квіти
Скло	Меблі	Фарба	Потреба	Побачення
Світло	Будинок	Новизна	Подарунок	Радість
Кімната	Ремонт	Гроші	Ідея	Друг
Вечір	Гість	Час	Робота	Патент
Магазин	Затишок	Зустріч	Бруд	Черга

Якщо ви бажаєте попрацювати самі — давати команди на перемикання буде нікому. Тоді засічіть час, напишіть шість стовпчиків по 5—6 слів у кожному, перемикаючись, наприклад, від кожного третього слова, а потім подивіться, скільки часу пішло у вас на ці 30—35 слів. Як оцінювати результати «Ялинки»? Насамперед, звісно, за загальною кількістю слів у всіх стовпчиках. Хорошою вважається швидкість, за якої за 1 хвилину записується 8—10 слів (25—30 слів за 3 хвилини). Найцікавіше в «Ялинці» — це перемикання: вони дають можливість відходити від стартового слова й розширювати зону асоціативних полів, з яких запозичуються активні слова. З одного боку, випадкові перемикання збивають з пантелику: тільки налаштувався на якесь слово, як треба переходити на нове. А з іншого боку, спробуйте для початку зтягти час між перемиканнями до 1—1,5 хвилин — і ви відчуєте, що слів не вистачає. Якщо ви хочете збільшити кількість асоціативних зв'язків, викликати їх усвідомлено, тобто керувати ними, — скористайтеся функціонально системним підходом.

Для цього, отримавши стартове слово, насамперед визначте, яку основну функцію виконує це поняття. Інакше кажучи, пригадайте, де й коли вам це слово траплялося. Наприклад, ЛИСТ. Це зазвичай щось тонке й пласке. Лист у рослин (дерево, кущ, квітка...), листи паперу, фанери, заліза, тіста... Є поштовий лист. Можна підібрати кілька слів, лише перелічуючи «функції». Подивімося на лист, наприклад, тіста як на елемент певної системи. До складу тіста входять «підсистеми»: борошно, вода, цукор, яйця... 20—30 слів набрати дуже легко! Лист тіста — це частина надсистеми: торта, пирога, вареників... Можна перебрати властивості: легкий, як ПУШОК; тягучий, як ГУМА; сухий, як КАМІНЬ, тощо. А ще є смак, форма, розміри, колір... І кожна ознака викликає якісь асоціації. До того ж є «паралельні» системи — начинка, крем, прикраси... Інші надсистеми: плита, кухня, базар... Торт — це день народження, частування, свято, зустріч із близькими...

Отже, джерелами виникнення асоціацій можуть бути: • функції об'єктів; • елементи системи — підсистеми; • паралельні системи; • різні надсистеми; • подібність за різними ознаками; • контрастні об'єкти і явища; • емоційна

значущість. Спробуйте тепер написати «Ялинку», нехай навіть із затягнутими перемиканнями — по 1—2 хвилини на стартове слово. Практика застосування функціонально-системного підходу засвідчила, що загальна кількість слів і діапазон «полів» зростає на 30—50 %. Тож словесний «матеріал» для написання оповідання можна набрати з надлишком.

Вправа 1.5. ОСНОВНІ ПРИЙОМИ ФАНТАЗУВАННЯ

1. Навпаки Змінити якусь якість або властивість об'єкта (явища, твердження) на протилежне.
2. Дроблення — об'єднання Розділити об'єкт (явище, твердження) на складники, і навпаки.
3. Прискорення — уповільнення дії (факту)
4. Збільшення — зменшення об'єкта (факту) «У середині [великого тюльпана] сиділа мила малесенька дівчинка, яка була не вищою за дюйм. Ось тому жінка назвала її Дюймовочкою». (Г. Х. Андерсен «Дюймовочка»8)
5. Універсалізація — спеціалізація Зробити об'єкт (явище) універсальним, щоб воно стосувалося широкого кола явищ, чи, навпаки, обмежити діапазон дії об'єкта до вузькоспеціалізованого.
6. Безперервність — квантування Якщо дія була перервна — зробити її безперервною. І навпаки.
7. Динамізація — статичність Якщо явище статичне — зробити його динамічним, а динамічне — статичним.
8. Зміна властивостей Змінити найменш змінювану властивість об'єкта (явища) або середовища, у якому існує об'єкт (явище). Змінити закон природи.
9. Винесення — привнесення Якусь функцію, частину або властивість об'єкта (явища) відокремити від нього. Або навпаки: якусь функцію або властивість об'єкта (явища) приписати цілком іншому об'єкту (явищу). Назвати предмет, явище і збільшити його, зменшити, Назвати його можливі функції, як їм можна скористатись.

Вправа 1.6. ВИКЛЮЧЕННЯ ЗАЙВОГО ПОНЯТТЯ («ТРЕТІЙ ЗАЙВИЙ»)

Книга, чемодан, портфель, гаманець

Пічка, керосинка, **свічка**, електроплита

Береза, **калина**, яблуня, дуб, клен

Години, очки, вага, **термометр**

Човен, тачка, мотоцикл, машина

Літак, **цвях**, бджола, гелікоптер, вентилятор

Метелик, циркуль, **вага**, ножниці

Дідусь, **вчитель**, мама, брат

Іній, **пил**, дощ, роса

Молоко, злива, сир, хліб

Хвилина.година, секунда, **вечір**

Вправа 1.7. пошук аналогів

Аналогії за функціями

Аналогії за ознаками

Протиріччя без “не”

Мед, ручка, валіза, гора, річка, будинок, кулемет, танк, граната, одяг, бронезилет, м'ясо, корова, машина, озеро

Вправа 1.8. ПЕРЕДАТИ ДУМКУ ІНШИМИ СЛОВАМИ

Перший придумує речення і записує його, читає і другий пише поряд це речення іншими словами, зачитує третьому і так далі

Вправа 1.9. Неіснуюча тварина.

Намалювати неіснуючу тварину, дати їй назву і розповісти про неї: що їсть, як живе, які особливості, як бігає, як співіснує в природі, що вміє і чого не вміє, які шлюбні відносини, як з дітьми поводяться. [278]

Вправа 1.10. Активізуй уяву

Мета. Виконання цієї вправи потребує вашої уяви: чим яскравіше ви здатні уявити успіх, славу і щастя в майбутньому, чим міцніший зв'язок встановите з певними формами діяльності - тим сильніший ефект вправи. Основна ідея - сформулювати нове ставлення до вашої діяльності, зробити її цікавішою і привабливішою для вас. Одноразового виконання вправи, звичайно ж, недо-статньо. Чим більше разів ви виконаєте запропоновані вам завдання, тим сильніше вони вплинуть на вашу мотиваційну сферу.

Завдання

1. Уявіть якомога яскравіше, що ви досягли своєї мети, що ваша мрія здійснилася, що успіх, слава, багатство і щасливе життя нарешті стали реальністю. Створіть картинку приємного, щасливого майбутнього.
2. Уявіть, як ви наполегливо (але із задоволенням) багато працюєте задля вашої мети. Слід якомога яскравіше «прокрутити» в уяві картинку, де ви з величезною насолодою займаєтеся певною діяльністю (наприклад, це може бути навчання чи професійна діяльність). Часом ця діяльність є досить складною, ви відчуваєте труднощі, але вам цікаво і ви прагнете подолати перешкоди і будь-що досягти своєї мети.
3. Спробуйте ці дві картинки пов'язати одну з одною. Наприклад, як ре-зультат тривалої роботи і значних зусиль - успіх, щастя, багатство і слава. Намагайтесь поєднати ці картинку у певній послідовності.

Вправа 1.11. Прощання

Ведучий: “Станемо в тісне коло. Покладемо руки на плечі один одному. Закриємо на хвилину очі і мислено передамо один одному усі можливі позитивні емоції, почуття, побажання.”

Вправа 1.6. ВІДЧУЙ СВОЮ СМЕРТЬ

Виходимо на місцевість і обираємо позицію. Снайпер також обирає свою позицію і бере на приціл. Завдання відчути коли тебе взяли на приціл і вказати в якому напрямку знаходиться снайпер. В подальшому вчитись уникати попадання під приціл ворога.

Модуль 3 розвиток саморегуляції

Вправа 2.1. «Ліс»

Мета: розслаблення, відновлення сил

Матеріали: не потрібно

Час: 15 хв.

Процедура проведення: Заплющіть очі. Зручно сядьте, покладіть руки на коліна долонями догори. Уявіть собі ліс. Я люблю бувати в ньому. Свіже повітря, лісова прохолода завжди приваблювали мене. Дорога не стомлює мене, а, навпаки, надає впевненості та сили. Ось він, мій улюблений ліс! Усі стежинки в ньому знайомі. Ось ця веде до березового гаю. Я направляюся туди. Дихається легко, рівно, глибоко. Легкий вітерець хитає верхівки дерев, вони, вітаючись, кланяються мені. Навкруги тиша, тільки десь стукає дятел, а пташки співають свої невигадливі пісні, радіючі кожній новій миті дня. Дихається легко, рівно, глибоко... Я заходжу до березового гаю й уявляю собі, що я не людина, а рослина у цьому гаю: Я – трава, Я – ромашка, Я – білий гриб, Я – шишка на гілці, Я – берізка, Я – кульбаба, Я – велика сосна. Свіже повітря пронизує все навкруги. Дихається легко, рівно, глибоко. Натішившись лісовою прохолодою і тишею, я повертаюся додому.

Модуль 3 мотиваційний**Вправа 3.1. «Могутня ріка»**

Мета: Покращення навичок тайм-менеджменту, мотивації та самодисципліни.

Час: 10-15 хвилин

Перебіг вправи: 1. Візьміть аркуш та намалуйте русло великої річки – Амазонки, Дніпра, Нілу, тощо. Це ваш щоденний потік уваги і часу. Початок річки – це ранок, а кінець – вечір. 2. Тепер нехай кожен учасник намалює канали, якими відходить вода з річки. Кожен канал – це справа, яку вам треба виконати за день: почистити зуби, поспідати, дістатися школи, тощо. Додавайте як великі, так і малі чи не дуже важливі справи: пограти у телефоні, переглянути соцмережі, зробити бутерброд, піти погуляти з друзями, послухати музику. На цьому етапі стане помітно, куди протягом дня тече ваша увага. 3. Наскільки потужною лишилася ваша ріка наприкінці дня? Скільки уваги й часу було витрачено і на що? Які канали є найбільшими? Чи приносять вони найбільше користі? 4. Спробуйте економити воду, відрізавши непотрібні канали тимчасово або засипаючи їх зовсім. Чи стало у річці більше води? На що можна її витратити? Ефект: Найбільшим архітектором нашої мотивації є звички та правильний спосіб життя. Якісна мотивація не може бути виключно короткостроковою – вона має стати постійною. Струмочки непомітних справ розпорошують нашу увагу та сили щодня, зменшуючи мотивацію та сили, відведені для виконання великих цілей. Пропонована вправа допоможе відслідкувати втрати енергії, чинити спротив негативним звичкам та прокрастинації.

Вправа 3.2. «Матриця цілей»

Мета: Навчити учасників ставити цілі та відстежувати їх виконання щодня.

Час: 10-15 хвилин

Перебіг вправи: 1. Намалюйте на аркуші свою ціль у вигляді великого квадрата. Наприклад: Мати розмовну англійську, отримати «відмінно» на іспиті, написати книгу, зібрати кошти на новий комп'ютер, перечитати українську класику. Також вкажіть бажаний рівень засвоєння навички або суму, що треба заощадити. 2. Розділіть квадрат на чотири менші квадрати. 3. У правому квадраті пишемо проміжну ціль на місяць. Скільки треба відкласти щомісячно, аби придбати комп'ютер? Скільки іноземних слів за місяць треба запам'ятовувати? Чи зможу я читати по 2-3 книги за місяць? 4. У лівому квадраті пишемо, що треба виконати сьогодні, аби досягти поставленої мети. Щоденна ціль не має обтяжувати, на її виконання має вистачити 15 хв. Наприклад: вивчити 5 нових слів чи повторити старі; записати їх у зошит; по 3 рази прослухати їх вимову у Google Translate; передивитись один ролик польською на Ютубі. Відведіть собі фіксований час для цієї справи. Ефект: Ви не можете почати йти, доки не бачите того, якими будуть ваші найближчі кроки. Великі цілі лишаються неосяжними, якщо не розбити їх на послідовність завдань, які можна виконувати і контролювати щодня.

Вправа 3.3. Вправа 4. «Завжди можна краще».

Мета: Зробити діяльність більш ефективною, відчути приховані резерви. Час: 15 хвилин

Перебіг вправи: 1. Поставте групі завдання. Наприклад: Згадати вдало виконане поставлене завдання, згадати подробиці. 2. Визначте як би ви його могли зробити ще краще. 3. Що заважало і які ключові моменти, що вам потрібно щоб послідувачі завдання будуть так само вдалими або краще, з меншими ризиками і затратами сил. Розробити нові алгоритми, правила, маршрути 4. Перевірте, наскільки вдалим виявився результат. Імовірно, вам не вдасться зробити завдання вдвічі швидше, утім, вдасться заощадити час. Ефект: Вправа заснована на принципі роботи Ілона Маска, який ставить працівникам неймовірно короткі дедлайни та майже нереалістичні цілі. Подібний підхід ламає ментальний блок та мотивує команду робити те, що здавалося неможливим. Учасники відчувають себе більш ефективними, бачать власний ліміт, оцінюють невикористані сили та можливості.

Вправа 3.4. “Лінія життя”

Є така не визнана наука Хіромантія, яка по лініям на руці визначає минуле і майбутнє людини, а от психологія говорить про те, що цю лінію будує собі людина. Давайте побудуємо кожний свою лінію ЖИТТЯ.

Намалюйте рівну довгу лінію, яка має точку початку і продовження у вигляді стрілки. На ній 0-точку назвемо зачаття, недалеко ставимо точку-народження, визначаємо точку теперішню, скільки вам років і ставимо бажану точку перемоги (можна поставити дату). Потрібно на відрізок минулого поставити 2-3 значущі події і відмітити їх точками, та подумати про майбутнє після перемоги і спланувати 2-3 важливі події за які варто б було жити (народження дитини, вдало одружитися, побудувати дім, відкрити свою

справу, помиритись з рідними, мандрувати, навчатись, створити го чи спілку, братерство). Пошукаємо в минуло, де знаходиться те, що заважає позитивним процесам, і зпроектувати їх на нашу лінію життя, далі беремо ластік і стираємо ці негативні явища на лінії життя.

Вправа 3.5. «Краще – ворога хорошого»

Мета: Подолання негативних наслідків перфекціонізму, мотивація покращувати свій результат.

Час: 5-10 хвилин.

Перебіг вправи: 1. Нехай учасники пригадають свою щоденну рутину. 2. Тепер уявіть, що ви ніколи не робили цього раніше. У вас немає досвіду в чищенні зубів чи зав'язуванні шнурків, ви не вмієте читати і писати, користуватися комп'ютером. Ви ніколи не займалися цим у минулому, втім, бачили, як роблять це інші. 3. Влаштуйте конкурс швидкого каліграфічного писання, у якому учасники будуть застосовувати лише ліву руку (шульги – праву). Дозвольте потренуватися та віддати на оцінку суддів найкращі варіанти текстів. 4. Наскільки гіршим став результат при виконанні завдання «неробочою» рукою? Порівняйте написане з аналогічною фразою, написаною у звичних умовах. Ефект: Надихаючись роботами майстрів, ми створюємо ситуацію завищених очікувань. Чимало людей потрапляють у «петлю смаку» – ситуацію, коли вони беруться за справу, для якої просто не вистачає вмінь. Працюючи, вони швидко втрачають мотивацію, кидають «незадовільну» роботу і ніколи не досягають високого рівня. У таких випадках будьте скромнішим. Пригадайте час, коли не вміли елементарних речей. Це допоможе послабити «петлю смаку» та рухатися, незважаючи на власний перфекціонізм. Іноколи варто змиритись – на цьому етапі ви зробили все, що могли.

Вправа 3.6. «Таємні афірмації»

Мета: «Програмування» учасників на плідну роботу, встановлення внутрішньої гармонії.

Час: 15–20 хвилин.

Перебіг вправи: 1. Ведучий пише на аркушах паперу позитивні твердження (карток має бути на 5-7 більше за кількість учасників), що покращують психоемоційний фон людини (афірмації): я-висловлювання («Я сьогодні буду дуже допитливим/-ою», «Я винесу із цього заняття все корисне, що стосується покращення моєї роботи») та/або афоризми («Найскладніше – почати діяти, все інше залежить тільки від наполегливості», «Варто тільки повірити, що ви можете – і ви вже на пів дорозі до цілі»); 2. Картки можуть бути оформлені у будь-який спосіб (у вигляді квітки із закріпленими пелюстками, як лотерейні білети, щасливі трамвайні квитки, цукерки, кольорові серця). 3. Учасники мають заплющити очі та по черзі витягувати картки із афірмаціями. Потім вони зачитують їх уголос та аналізують те, як ці висловлювання можуть знадобитися у роботі. Альтернативний варіант – картки роздає вчитель (він має заплющити очі, щоб не бачити напис на картці та учасника, якому дістанеться мотиваційна афірмація). Ефект: Усім нам іноді потрібно чути слова підтримки, що мотивуватимуть рухатися далі та стануть своєрідною профілактикою внутрішнього вигорання. Ця вправа має стосунок

до нейролінгвістичного програмування: підбадьорливі слова сприяють відновленню енергії для того, щоб рухатися до нових досягнень.

Вправа 3.7. «Фірмова страва»

Мета: Навчити учасників визначати пріоритетні складові ефективної роботи.

Час: 30–35 хвилин.

Перебіг вправи: 1. Учасники мають заздалегідь (удома) знайти рецепти приготування смачних страв, що містять не менше 7–10 інгредієнтів. 2. Учасники об'єднуються у підгрупи із трьох/чотирьох осіб, кожна з них шляхом жеребкування обирає один рецепт. 3. Далі групи протягом десяти хвилин мають створити рецепт мотивації для роботи. Для цього необхідно використати пункти у рецепті (крок за кроком, не змінюючи при цьому об'єм/масу інгредієнтів!) Важливо! Учасники можуть використовувати у рецепті будь-які інгредієнти (кілограм досвіду, 150 грамів допитливості, один літр цілеспрямованості тощо), але не людей. Тож писати щось на кшталт «піджарити на середньому вогні учасників із третьої підгрупи до золотистого кольору» – не найкраща ідея! 4. Наступний крок – представники груп зачитують свої творчі рецепти; 5. Обговорення «мотиваційних страв»: Який смак можуть мати ці страви? • Чи були інгредієнти, що повторювались? Як підгрупи визначали об'єм кожної складової рецепту, чи міняли інгредієнти місцями? Ефект: Ми часто не замислюємося над тим, що насправді може мотивувати на виконання певних завдань. Мотивація здебільшого індивідуальна, але такі колективні «рецепти» дають учасникам суміш «інгредієнтів», що формують універсальну мотивацію, яка може бути ефективною для широкого кола людей.

Вправа 3.8. «Шерлоки у пошуках асоціацій»

Мета: Допомогти учасникам краще зрозуміти значення важливих складових освіти і командної роботи.

Час: 10–15 хвилин.

Перебіг вправи: 1. Учасники беруть ручки та аркуші паперу; 2. Ведучий зачитує обірвані речення, а учасники мають уважно послухати їх і доповнити тими асоціативними образами, що першими спали на думку (відповіді записують на аркушах): • якщо навчання – це музика, то вона... • якщо натхнення – це настрій, то він... • якщо команда – це колір, то він... • якщо учні – це назва фільму, то він... • якщо урок – це супергерой, то він... • якщо креативність – це тварина, то вона... • якщо сумлінна праця – геометрична фігура, то вона... • якщо саморозвиток – гора, то вона... • якщо командна робота – танець, то він... • якщо результат роботи – страва, то вона... 3. Тепер кожен учасник має прочитати свої асоціації та обґрунтувати вибір. Ефект: Здавалося б, завдання доволі просте, однак воно розвиває творчу уяву учасників та змушує їх замислитися над зв'язком між поняттями, які можуть здатися зовсім різними. Такі поєднання асоціацій тренують мозок і дозволяють глибше аналізувати отримувану інформацію.

Вправа 3.9. «Скринька з мотиваціями»

Мета: допомогти усвідомити особисті внутрішні бажання та розпочати пошуки мотивації для їх реалізації.

Час: 20–25 хвилин.

Перебіг вправи: 1. Спершу учасники мають уявити, що до них у школу завітав чарівник зі скринєю, повною дорогоцінних талісманів, яких ніде більше немає. Для цього ведучий має завчасно наклеїти на картонні кружечки роздруковані зображення і розказати про їх магічну силу. • «платиновий годинник»: дарує власнику можливість завжди працювати у зручний час; • «золота монета із зображенням сонця»: дає можливість завжди за свою роботу отримувати найбільшу винагороду; • «смарагдові сходи»: постійно мотивує свого власника до кар'єрного зростання; • «долонька з гірського кришталю»: цей талісман дарує можливість завжди працювати у надійному та дружньому колективі; • «гіацинтова книга»: дарує власнику бажання постійно розвиватися та отримувати корисний досвід; • «сапфірова статуетка у вигляді зайця»: власник цього талісману зможе завжди підтримувати чудову дисципліну в будь-якому колективі; • «рубіновий факел»: талісман перетворює рутину на можливість для творчості та самореалізації; • «фігурка м'яча із вогняного опалу»: працівник полюбить заняття спортом і завжди матиме чудову фізичну форму; • «родолітовий глобус»: власник цього талісману стане поліглотом; • «танзанітовий капелюх»: талісман дарує неймовірні здібності до ораторського мистецтва. 2. Кожен може обрати для себе лише один талісман, який вважає найнеобхіднішим (якщо хтось забув магічну силу талісмана, ведучий може підказати). Оскільки різновидів талісманів усього 10, учасники можуть обирати по кілька разів один і той же амулет (АЛЕ: щоб усі не обрали один символ, потрібно зробити на 2 кружечки-талісмани більше, ніж кількість учасників). Не варто поспішати: можна подумати хвилинудві, а вже потім озвучити свій вибір. 3. Коли всі учасники розберуть дарунки чарівника, можуть обговорити результати із групою: • Чи можна сказати, що це ваша основна мотивація? • Якби ви мали можливість обрати ще один талісман, що б це було? • Чи могли б ви втілити в реальність «магічні властивості» обраного талісмана? Як саме? Ефект: Ця вправа націлена на те, щоб учасники не лише помріяли, а й у доброму настрої, натхненні та мотивовані, вже шукали шляхи втілення своїх планів у життя. Адже ніколи не пізно вийти із зони комфорту і діяти, щоб реалізувати свої бажання. Навіть якщо вони здаються недосяжними!

Вправа 3.10. Успіх у минулому.

Мета. Використання позитивних емоцій, які пов'язані з минулими успіхами, для формування нових мотиваційних відносин.

Завдання

1. Згадайте випадок зі свого життя, коли ви переживали значний успіх. Заплющіть очі та уявіть собі це яскраво. Створіть картинку в уяві.
2. Зверніть увагу на розмір, точність і якість цієї картинки, на ті рухи, звуки, переживання, котрі створюють або супроводжують її.
3. Далі поміркуйте про мету, якої ви прагнете досягти. Уявіть її чітко. Прокрутіть в уяві картинку - досягнення мети.

4. Розмістіть в уяві цю картинку туди ж, де була і попередня.
5. Ваше завдання полягає в тому, щоб ці дві картинки накласти одна на одну. Прагніть пережити радість, задоволення від майбутнього успішного завершення справи (досягнення мети) так, як ви відчували це в минулому.

Модуль 4 креативність лідера

Вправа 4.1. “50 варіантів”

Ведучий називає предмет (лінійка, ручка, автомат, пістолет, окуляри, гільза) дається час 15’ написати 50 варіантів використання даного предмету.

Вправа 4.1а “500 варіантів”

Записати одну з команд командира і записати 500 варіантів виконання команди.

Вправа 4.2. «Театралізація» (10 хв)

Кожна із підгруп отримує конверт із зображеннями казкових героїв. Ви в свою чергу повинні відтворити казку з допомогою реквізиту.

Рефлексія . Які труднощі виникали підчас виконання даного завдання? Як ви обирали героя якого щойно зіграли?

Зверніть увагу наступна наша вправа полягає у визначенні лідера у кожній із мікрогруп.

Перед вами знаходиться один аркуш на якому ви повинні намалювати один свільний малюнок не домовляючись та обговорюючи тематики та послідовності малювання.

Вправа 4.3. «Пантоміма»

Учасники підгруп отримують конверти з зашифрованими приказками. Вони повинні відгадати приказку, але не озвучувати для інших підгруп. Та лідер підгрупи повинен її відтворити, а інші учасники тренінгу повинні відгадати.

Вовка ноги годують.

З миру по нитці — голому сорочка.

З пісні слова не викинеш

Крутить, як циган сонцем

Рефлексія: які труднощі виникали під час виконання пантоміми?

Вправа 4.4. . «Коло і я»

Цілі: - дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості; - навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам; - потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера; - вивчити вплив суперництва на групову взаємодію. Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб. Ресурси: не потрібні. Тривалість: 20 хвилин. Хід вправи Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру. Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя. Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути, 13 прорватися тощо), хитрістю (обіцянки,

компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр. Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки ... Завершення: обговорення вправи. В кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Вправа 4.5.

Матеріал для тренера Сучасний лідер володіє зарядом жорсткості, що балансує на грані жорстокості та агресії. Ця риса допомагає йому пробиватися до влади і утримувати її, безжально знищуючи своїх ворогів. Більше жорсткості – вище рейтинг. На наших тренінгах по лідерству ми використовуємо різні ексклюзивні техніки для постановки жорсткості і вироблення бійцівських якостей лідера: «Вперед, в пащу лева!», «Перший мисливець», «Сила вашого роду», «Боротьба бульдогів», «Центр істинного Я» та ін. 1. Техніка «Досвідчений вовк» Цілі: - розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; - розвинути схильність до аналізу і рефлексії; - розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості, адекватної агресивності як в навичках, необхідних для лідера; - потренувати вміння ставити мету і досягати її; - розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу. Розмір групи: не важливий. Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон. Тривалість: 5-15 хвилин. 16 Хід вправи Закрийте очі і уявіть, що ви плавно занурюєтеся в сон. Сутінки ... Ви розчиняєтеся в темряві. Але ось далеко-далеко попереду з'явилося світло. Воно стає все яскравішим. Ви потрапляєте в зону світла в безкрайньому дикого степу. Ви озираетесь по сторонах, подібно до дикого звіра. Ви потужний і досвідчений хижак. Ви – вовк. Ви відчуваєте свої потужні лапи, сильні ікла, гнучке тіло. Ви господар цього степу, ви несетеся швидше вітру і радієте своїй силі. Але раптом ви помічаєте за собою погоню. Вас переслідують три великих, сильних вовка. Сама смерть наступає вам на п'яти. Вам не втекти від погоні. І ви повертаєтеся обличчям до своїх ворогів, ваш відчай переходить в киплячу злість, в лють, ви відчуваєте потужний приплив енергії. Ви накидаєтеся на першого вовка і перегризаєте йому горло. І тут же боретеся з другим вовком. Але самий потужний третій вовк встигає впитися іклами вам в бік. Вас заповнюють гострий біль, злість і відчай. Страх переходить у лють і, зібравши воєдино всі свої сили, ви отримуєте перемогу над вогором. На степ вже спустилася ніч, і місяць уповні заливає все навколо своїм світлом. Ваше тіло і душа поступово наповнюються впевненістю і силою. Ви виявилися сильнішими трьох найсильніших вовків в цій безкрайнього степу! Завершення: обговорення вправи.

Вправа 4.6. постановка цілі

Матеріали для тренера Мета повинна мати чітке, позитивне, однозначне, коротке і виразне формулювання. Мета після прийняття рішення стає законом. Вимоги до цілей зводяться до наступних принципових позицій: - цілі повинні

бути досяжними, тобто реальними, що враховують особистий потенціал лідера, потенціал його команди і умови середовища; 17 - цілі повинні бути гнучкими, мати можливість для подальшого коректування у зв'язку із змінами в житті. Цілі коригуються щоразу, коли цього вимагають обставини; - цілі повинні піддаватися кількісному вимірюванню; - цілі повинні бути конкретними, щоб можна було визначити, в якому напрямку необхідно здійснювати рух. Мета лідерства полягає в тому, щоб мобілізувати людей на високі досягнення в обраному напрямку. Мета пов'язує стратегію і людей. Лідер несе відповідальність за цілі, встановлені в моделі прогнозованого майбутнього. При розробці довгострокової перспективи організації, якою управляє лідер, аналізується як зовнішнє середовище організації, так і внутрішнє. Під зовнішнім середовищем маються на увазі конкуренція, правове поле та інші важливі моменти. Під внутрішнім середовищем маються на увазі психологічний клімат, ресурсні та фінансові можливості організації. Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, лідер повинен передбачати як можливі труднощі і обмеження у зовнішньому середовищі, так і нові можливості. Тому лідер повинен вміти прогнозувати загрози і можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. У зв'язку з цим лідер повинен реалістично оцінювати сильні і слабкі сторони своєї команди та організації. Успіху можна досягти тільки тоді, коли чітко уявляєш собі, чого хочеш. Якщо ти бачиш свою мету, визначаєш засоби і способи її досягнення і мобілізуєш свої сили на реалізацію свого бажання, тоді ти господар своєї долі, ти лідер у команді.

2. Техніка «Візуалізація мети» Цілі: - розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; 18 - розвинути схильність до аналізу і рефлексії; - розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості як в навичках, необхідних для лідера; - потренувати вміння ставити мету і досягати її; - розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу. Розмір групи: не важливий. Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон. Тривалість: 5-15 хвилин. Хід вправи Уявіть свою мету у вигляді мішені. Випускаючи стрілу з лука, злийтеся з нею воедино, уявіть, що ви і є ця стріла. Спрямовуйте її подумки в саме «яблучко». А тепер подумки уявіть собі те, що ви хочете отримати в результаті досягнення мети. Детально, шліфуючи найдрібніші деталі. Визначте час досягнення мети, способи і так далі. Знову уявіть свою мету у вигляді мішені. Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Виділіть невербальні сигнали. Приберіть всі проміжні етапи досягнення мети. Злийтеся з досягнутою метою і подивіться назад: а чи потрібно було прагнути до її досягнення? Своє чи бажання ви реалізували? Що ви виграли? Що програли? Якщо ви задоволені результатом, то переходьте до дії. Оцініть свій потенціал. Зберіть необхідну інформацію, обробіть її. Визначте конкретні етапи досягнення мети. І вперед! Завершення: обговорення вправи. Втім, варто звернути увагу і на деякі суттєві моменти, що перешкоджають досягненню мети. Як тільки почнете спотикатися, вам це 19 дуже допоможе. Отже, що заважає реальному досягненню поставленої мети: - боязнь розширити межі

своєї мрії? - страх перед провалом. Чужий негативний досвід в якомусь подібному заході? - робота, організована за шаблоном, з використанням стереотипних уявлень про методи досягнення мети? - дискомфорт при погляді на попередні або проміжні результати? - мета не є пріоритетною? Втрата концентрації уваги та зусиль на досягненні мети? - вибір чиєїсь чужої мети, а не власної, підпадання під вплив інших? - небажання вчасно звернутися за допомогою?

Модуль 5 креативність

Вправа 6.1. «Навпаки»

Подібне систематичне тренування привчає мозок аналізувати інформацію поза звичним шаблоном. Ця навичка допомагає швидко знаходити альтернативні способи вирішення проблемних ситуацій у разі їхнього виникнення.

Принцип виконання: Спершу запропонуйте учням читати певні слова, фрази, а згодом і речення навпаки. Потім підвищить складність та запропонуйте визначити на слух слова, сказані вами навпаки.

Для поступового напрацювання навички можна виконувати вправу в кілька етапів, поступово підвищуючи її складність.

Вправа 6.2. Техніка Денисова

Для цієї техніки вам знадобляться кілька листів, де будуть зображені різні геометричні фігури, літери алфавіту і цифри. Краще буде, якщо для кожної картинки ви будете використовувати різний колір.

Далі задача така: створіть собі затишну атмосферу. Зробіть так: щоб ніщо не відволікало вашу увагу. Потім сідаємо в будь-яку зручну позу і дивимося на кожну картинку в порядку черги. Після – ви повинні закрити очі і дивитися на картинку внутрішнім зором. При цьому важливо відчутти форму і колір.

Вимкніть світло. Візьміть будь-яку картину і постарайтеся визначити, що зображено на ній, яким кольором.

Вправа 6.3. Кіно без зайвого звуку.

Досить цікава вправа. Для цього варто просто включити телевізор і вимкнути звук. Подивіться фільм або серіал і постарайтеся зрозуміти: в чому суть проблем, про що можуть говорити герої.

Вправа 6.4. Монетка

Потрібно попросити кого-небудь заховати за спиною монетку. А ви будете відгадувати, в якій руці вона знаходиться. Це своєрідний самовчитель з розвитку інтуїції, який можуть використовувати навіть діти.

Додаток Д
Таблиця Д.1

Індикатори для дослідження мотивації особистості

№	Індикатор мотивації
1	когнітивна репрезентація;
2	за суперечністю між реальними результатами та показниками їх сприйняття, що дозволяє вимірювати мотиваційну змінну діяльності за принципом резонансу;
3	час: задіяний на прийняття рішення, на певну активність, поведінковий акт, тобто як індикатор обрано часові параметри; час, що людина бажала б присвятити певній активності; час, що витрачається на обговорення за визначеними темами;
4	мотивація має прямий зв'язок з емоційно-вольовою сферою фахівця, тому оцінка характеру та інтенсивності емоційних реакцій є адекватним методом дослідження мотивації;
5	когнітивні оцінки, коли засобами оцінювання мотивації стають виявлення міри впливу мотиву на пізнавальні оцінки(організація, структуризація та класифікація стимульного матеріалу, які впливають з самої мотивації;
6	цілі і мотиви;
7	система спонукальних цінностей;
8	через прояв мотивів в уяві та фантазії, як проекція мотиваційної сфери, яка детермінується через свідоме та підсвідоме;
9	вибірковість уваги фахівця до певних аспектів конкретної ситуації;
10	через наполегливість подолання перешкод, яка може характеризувати силу мотиваційної тенденції;
11	за вільним вибором активності;
12	за певних рівних умов;
13	вивчення сукупності зовнішніх та внутрішніх перешкод, спосіб вивчення від противного;
14	ефект Зайгарника;
15	форма активності, особливості та трансформація поведінкових характеристик;
16	ефективність та продукти діяльності для актуалізації пріоритетних мотивів;
17	Особистісні вільні асоціації у межах домінуючих мотивів, їх значущих;
18	з допомогою проєктивних технологій також оцінюють мотивацію через вільні асоціації у межах домінуючих мотивів;
19	за допомогою математичних методів можемо прослідкувати закономірності залежності (зв'язку) між цими чинниками та мотиваційною сферою працівника.
20	Самоспостереження;
21	Створення конфлікту через різні мотиваційні тенденції;

22	Вияв смислу поведінки, діяльності, ситуації ;
23	Динаміка поведінки людини тривалий час, реалізується через біографічний чи монографічний метод, коли вивчаються біографії , автобіографії та інші матеріали про особистість чи написану самім піддослідним;
24	Вільний вибір активності в лабораторних умовах.
25	Оцінка ефективності виконання професійної діяльності.