

Роль підтримуючого робочого середовища у мотивації та залученості працівників

Павло Радчук

*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-3105-834X*

Підтримуюче робоче середовище, яке створює керівник, відіграє значущу роль у формуванні залученості працівників та їх утриманні в організації. Дослідження McKinsey Global Institute [1] зазначає, що ненадійні і непідтримуючі люди на роботі та небезпечне робоче середовище є двома з шести найчастіших причин низької залученості працівників, які часто призводять до їх звільнення з організації. Дослідження було проведене у пост-ковідний період, але враховуючи тривалу фрустрацію безпекової потреби в нашій країні під час повномасштабної війни, можемо припустити, що вищезгадані фактори будуть посилювати негативний вплив хронічного стресу під час воєнного стану на працівника і ще більше знижувати рівень залученості на робочому місці.

Оскільки залученість є видимим проявом внутрішньої мотивації [2], можемо думати, що непідтримуючі люди на роботі та небезпечне робоче середовище негативно впливають і на мотивацію працівника, а отже створюють мотиваційний клімат, який не сприяє залученості.

Для глибшого розуміння важливості створення для працівника середовища (клімату), яке генерує для нього більше можливостей, ніж загроз, використаємо аналогію адаптивних маркетингових стратегій на основі SWOT аналізу, а саме його модифікації TOWS матриці. В підході TOWS, аналіз починають не з сильних та слабких сторін внутрішнього середовища (організації чи продукту), а з зовнішнього середовища для пріоритетного розуміння можливостей та загроз. Це підкреслює важливість зовнішнього середовища для адаптивних стратегій. В залежності від комбінації внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, виділяють 4 основні типи адаптивних стратегій: SO (поєднання сильних сторін та можливостей) – стратегія швидкого розвитку та експансії; WO (поєднання слабких сторін та можливостей) – стратегія трансформації слабкостей в переваги через використання можливостей середовища; ST (поєднання сильних сторін та загроз) – стратегія захисту; та WT (поєднання слабких сторін та загроз) – стратегія виживання (або відторгнення) [3]. В літературі недостатньо даних, які б розглядали саме робочу взаємодію працівника та керівника через призму TOWS матриці, хоча керівник є відповідальним за створення середовища, клімату, в якому функціонує команда.

Розглядаючи керівника та колег по роботі, як основних творців зовнішнього середовища для працівника, можемо стверджувати, що в залежності від домінування можливостей чи загроз середовища, яке створює керівник і колеги по роботі, працівник (аналогічно до вищеописаних адаптивних маркетингових

стратегій) буде демонструвати або стратегію швидкого розвитку чи покращення (при домінуванні можливостей в робочому середовищі) або стратегію захисту чи відторгнення (при домінуванні загроз) – адаптовано автором:

- SO – стратегія швидкого розвитку та зростання;
- ST – стратегія захисту (втрата або обмеження проактивності, ознаки демотивації);
- WO – стратегія трансформації та використання нових можливостей (працівник знаходить своє місце, “нішу” в організації)
- WT – стратегія відторгнення (працівник або звільняється, або залишається, але його залученість в роботу різко знижується).

Таким чином, зазначена схема дає нам змогу передбачити, що підтримуюче робоче середовище, яке забезпечує для працівника домінування можливостей над загрозами, буде сприяти проявам конструктивних та продуктивних адаптивних стратегій. Разом з тим, домінування загроз для працівників не несе користі для організацій через відносно неефективні адаптивні стратегії. Підтримуюче робоче середовище, включає в себе можливості, які керівник може створювати для працівника. Із ключових можливостей, варто виділити наступні:

- можливість навчання та розвитку: посилення компетенцій, знань, навичок для успішного виконання поставлених завдань;
- можливість поступового збільшення самостійності для розширення зони відповідальності (яка дорівнює зоні автономного прийняття рішень);
- спільна робота над помилками, відношення до помилок, як до необхідного компоненту зростання працівника;
- командна консолідація та емоційна підтримка.

Створюючи вищезгадані можливості, керівник сприяє створенню мотиваційного клімату, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію працівника, яка очевидно і лежить в основі конструктивних адаптивних поведінкових стратегій. З іншого боку створений мотиваційний клімат потенціює підтримуюче робоче середовище через кращу командну взаємодію, довіру та відкритість працівників, більшу схильність ділитися набутими знаннями, що було доведено у наукових роботах [4].

Отже, підтримуюче робоче середовище, яке створює керівник, є важливим фактором реалізації ефективних адаптивних поведінкових стратегій працівників. Підтримуюче робоче середовище може сприяти підвищенню мотивації працівників та формуванню мотиваційного клімату, що потенціюватиме це середовище через відкритість, довіру та командну взаємодію.

Ключові слова: підтримуюче робоче середовище, адаптивні стратегії, мотивація, мотиваційний клімат, залученість.

Список використаних джерел

1. *Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? / A. D. Smet et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-or>*

ganizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference#/ (date of access: 27.11.2025).

2. Delaney M. L., Royal M. A. *Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies*. *Industrial and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 10, no. 1. P. 127–140. URL: <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2> (date of access: 27.11.2025).

3. Kulshrestha D., Group V., & Puri P. *Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses*. *Pacific Business Review International*. 2017. Vol. 10, Issue 5. P. 144–152. URL: https://www.pbr.co.in/2017/2017_month/Nov/15.pdf

4. *Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing* / C. G. L. Nerstad et al. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. Vol. 39, no. 4. P. 429–447. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2241> (date of access: 27.11.2025).