

МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
Факультет фізичної культури, спорту та психології
Кафедра психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему «РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ
ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ»

Виконала здобувачка вищої освіти
групи пс241м
спеціальності 053 Психологія
ОП Психологія. Практична психологія
Доценко Валерія Валеріївна

Керівник: канд. психол. наук, доцент
Остополець Ірина Юріївна

Рецензент: канд. психол. наук, доцент
ДВНЗ «Донбаський державний
педагогічний університет»
Свіденська Галина Миколаївна

АНОТАЦІЯ

Доценко Валерія Валеріївна

«Розвиток мотивації працівників центру зайнятості засобами тренінгу»

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню психологічних механізмів формування та розвитку трудової мотивації працівників центрів зайнятості в умовах соціально-економічної нестабільності й тривалого воєнного стану.

Актуальність теми зумовлена високими емоційними навантаженнями та зростанням складності професійних завдань у діяльності працівників служби зайнятості, що підвищує ризики зниження професійної мотивації, емоційного виснаження й погіршення соціально-психологічного клімату в колективах. У роботі систематизовано класичні й сучасні теоретичні підходи до розуміння мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, К. Альдерфер та ін.), визначено їх можливості застосування в діяльності державних службовців, а також окреслено детермінанти розвитку внутрішньої мотивації в професіях соціальної допомоги.

Емпіричне дослідження здійснено на вибірці працівників філій Донецького обласного центру зайнятості (n=31). Для збору даних використано методику діагностики типу мотивації професійної діяльності (К. Б. Замфір), опитувальник визначення джерел мотивації (Д. Барбуто, Р. Сколл), шкалу професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон) та авторську анкету. Отримані результати засвідчили поєднання високого рівня відповідальності й навантаження з тенденцією до емоційного виснаження, нерівномірний розподіл внутрішніх та зовнішніх мотивів, а також потребу працівників у розвитку навичок саморегуляції, підтриманні професійної стійкості й формуванні більшої усвідомленості власних мотивів.

На основі аналізу результатів дослідження розроблено авторську програму мотиваційного тренінгу, яка включає інтерактивні вправи, метафоричні асоціативні карти, техніки саморегуляції, групові дискусії та

рефлексивні методи. Апробація тренінгу продемонструвала позитивний ефект: зростання внутрішньої мотивації, зниження показників емоційного виснаження, підвищення командної згуртованості та покращення емоційно-психологічного стану учасників.

Результати роботи мають теоретичне і практичне значення для психологів, керівників структурних підрозділів служби зайнятості, HR-фахівців і фахівців соціальної сфери. Запропонована тренінгова програма може бути впроваджена в систему підвищення кваліфікації працівників державних установ та використана як інструмент підтримки професійного благополуччя персоналу в умовах підвищених навантажень.

Ключові слова: мотивація, працівники центрів зайнятості, професійне вигорання, соціально-психологічний тренінг, саморегуляція.

ABSTRACT

Dotsenko Valeriia Valeriivna

«DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' MOTIVATION AT EMPLOYMENT CENTERS THROUGH TRAINING»

The master's thesis is devoted to a comprehensive investigation of the psychological mechanisms underlying the formation and development of work motivation among employees of employment centers under conditions of socio-economic instability and prolonged martial law. The relevance of the topic is determined by the high emotional workload and increasing complexity of professional tasks performed by employment service staff, which elevates the risks of reduced professional motivation, emotional exhaustion, and deterioration of the socio-psychological climate within teams. The thesis systematizes classical and contemporary theoretical approaches to understanding motivation (A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, C. Alderfer, etc.), clarifies their applicability to the work of public servants, and outlines the key determinants of internal motivation in social-assistance professions.

The empirical study was conducted on a sample of employees from the branches of the Donetsk Regional Employment Center (n = 31). Data collection involved the diagnostic method of professional motivation type (K. Zamfir), the Motivation Sources Inventory (D. Barbuto, R. Scholl), the Maslach Burnout Inventory (C. Maslach, S. Jackson), as well as an author's questionnaire. The results revealed a combination of high responsibility and workload accompanied by a tendency toward emotional exhaustion, an uneven distribution of internal and external motives, and a pronounced need among employees to develop self-regulation skills, sustain professional resilience, and enhance awareness of their own motivational drivers.

Based on the analysis of the research findings, an original motivational training program was developed. It includes interactive exercises, metaphorical associative cards, self-regulation techniques, group discussions, and reflective practices. The training demonstrated a positive effect: an increase in internal motivation, a

reduction in indicators of emotional exhaustion, strengthened team cohesion, and improvement in participants' emotional and psychological well-being.

The results of the work hold both theoretical and practical significance for psychologists, managers of structural units of the employment service, HR specialists, and professionals in the social sector. The proposed training program can be implemented within professional development systems for public-sector employees and used as a tool for maintaining staff motivation and professional well-being in demanding working conditions.

Keywords: motivation, employment center employees, professional burnout, social-psychological training, self-regulation.

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему

«Розвиток мотивації працівників центру зайнятості засобами тренінгу»

здобувачки вищої освіти спеціальності 053 Психологія

Доценко Валерії Валеріївни

Науковий керівник: канд. психол. наук, доцент кафедри психології
Остополець Ірина Юріївна

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та посилань (60 найменувань, з них 11 – зарубіжні, понад 65 % становлять публікації, видані протягом останніх десяти років, що відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень), 11 таблиць, 13 рисунків, 4 додатки (на 8 сторінках). Загальний обсяг магістерської роботи – 99 сторінок (82 сторінки – основний текст).

Актуальність дослідження. У сучасних умовах воєнного стану, соціальної та економічної нестабільності особливого значення набуває діяльність Державної служби зайнятості, яка виконує важливу соціальну місію. Високе емоційне навантаження та складність професійних завдань працівників центрів зайнятості призводять до зниження трудової мотивації й підвищеного ризику професійного вигорання. Це зумовлює потребу у впровадженні психологічних інтервенцій, зокрема тренінгових програм, спрямованих на розвиток внутрішньої мотивації, профілактику вигорання та зміцнення колективної згуртованості.

Об'єктом дослідження є процес трудової мотивації працівників філій Донецького обласного центру зайнятості.

Предметом дослідження є психологічні особливості розвитку мотивації працівників центрів зайнятості засобами тренінгу.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка та апробація програми мотиваційного тренінгу для підвищення рівня внутрішньої мотивації, зниження проявів професійного вигорання та зміцнення

колективної згуртованості.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання дослідження:**

1. На основі аналізу наукових джерел здійснити ґрунтовне дослідження існуючих теоретичних підходів щодо розвитку трудової мотивації працівників, визначити основні концептуальні підходи до її вивчення.

2. Визначити особливості трудової мотивації працівників центрів зайнятості в сучасних умовах.

3. Організувати та провести емпіричне дослідження рівня мотивації, джерел мотивації та проявів професійного вигорання серед працівників служби зайнятості.

4. Розробити та апробувати програму мотиваційного тренінгу.

5. Оцінити ефективність проведеного тренінгу та сформулювати практичні рекомендації.

Для вирішення завдань дослідження було використано наступні **методи дослідження:**

– теоретичні – аналіз, порівняння, систематизація та узагальнення наукових джерел;

– емпіричні – методика діагностики типу мотивації професійної діяльності (К.Б. Замфір), опитувальник визначення джерел мотивації (Деніел Е. Барбуто та Річард В. Сколл), опитувальник професійного вигорання (К. Маслач, С.Е. Джексон), а також авторська анкета;

– статистичні – кількісний і якісний аналіз результатів, методи математичної обробки даних.

У **першому розділі** детально проаналізовано теоретико-методологічні засади вивчення трудової мотивації працівників. Розглянуто сутність поняття «мотивація», класичні та сучасні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум та ін.), а також специфіку прояву мотиваційних чинників у діяльності державних службовців. Особливу увагу приділено особливостям мотивації працівників центрів зайнятості, які працюють в умовах високого емоційного

навантаження та обмежених можливостей матеріального стимулювання. На основі теоретичного аналізу сформовано уявлення про ключові детермінанти розвитку внутрішньої мотивації та значення соціально-психологічних факторів у професійній діяльності.

У **другому розділі** представлено організацію та результати емпіричного дослідження. Описано вибірку, інструментарій (методика К. Б. Замфіра, опитувальник Д. Барбуто та Р. Сколла, шкала професійного вигорання К. Маслач, С.Е. Джексон, авторська анкета) та процедуру дослідження. Проведено кількісний і якісний аналіз даних, який дозволив виявити особливості мотиваційної сфери, співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел мотивації, а також рівень професійного вигорання у працівників центрів зайнятості.

У **третьому розділі** розроблено, апробовано та оцінено ефективність програми мотиваційного тренінгу. Визначено його мету, завдання та принципи, описано структуру й зміст тренінгових занять. Особливу увагу приділено інтерактивним методам роботи (метафоричні асоціативні карти, вправи на саморегуляцію, групові дискусії та рефлексії). Представлено результати впровадження тренінгової програми, які засвідчили її позитивний вплив на розвиток внутрішньої мотивації, зменшення проявів емоційного виснаження та зміцнення колективної згуртованості.

Визначено мету, завдання, а також обґрунтовано принципи та методичні підходи до розробки програми мотиваційного тренінгу. Описано структуру та зміст тренінгових занять, підбрано комплекс вправ, спрямованих на усвідомлення власних мотивів, розвиток навичок саморегуляції та профілактику емоційного вигорання. Аргументовано доцільність використання інтерактивних методів (метафоричні асоціативні карти, групові дискусії, техніки релаксації), які сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненню колективної згуртованості.

Таким чином, завдання дослідження виконано, а мету досягнуто. Виявлено наступні особливості розвитку трудової мотивації працівників

центрів зайнятості в сучасних умовах. Зокрема, встановлено, що ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від поєднання внутрішніх чинників (ціннісних орієнтацій, потреби у самореалізації, професійної ідентичності) та зовнішніх стимулів (матеріальної винагороди, соціального визнання, організаційних умов праці). Доведено, що високий рівень внутрішньої мотивації виступає захисним фактором від емоційного виснаження та сприяє збереженню професійної ефективності.

Розроблений та апробований мотиваційний тренінг продемонстрував свою результативність: у працівників зросли показники внутрішньої мотивації, знизився рівень проявів професійного вигорання, посилилася колективна згуртованість. Отримані результати підтверджують доцільність застосування психологічних тренінгових програм у практиці державної служби зайнятості та свідчать про можливість їх подальшого використання в системі підвищення кваліфікації працівників центрів зайнятості.

Отже, результати дослідження підкреслюють необхідність впровадження подібних мотиваційних програм у роботу з працівниками центрів зайнятості, щоб підтримати їхню професійну ефективність і психологічне благополуччя. В умовах тривалого воєнного стану та соціально-економічної нестабільності це може бути важливим інструментом для профілактики емоційного вигорання, підвищення внутрішньої мотивації та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Апробація тренінгової програми підтвердила її результативність і довела можливість практичного використання у діяльності державної служби зайнятості та системі підвищення кваліфікації працівників центрів зайнятості.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ.....	9
1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу.....	9
1.2. Теорії мотивації та їх застосування на практиці.....	15
1.3. Особливості мотивації працівників центру зайнятості.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	40
2.1. Загальні питання організації і проведення дослідження.....	40
2.2. Аналіз фактичних даних.....	48
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ.....	61
3.1. Мета, завдання та принципи мотиваційного тренінгу.....	61
3.2. Структура та зміст програми мотиваційного тренінгу.....	66
3.3. Оцінка ефективності впровадження тренінгової програми.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Сучасні соціально-економічні умови України характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено насамперед воєнним станом, економічними труднощами та трансформаціями у сфері державного управління. У таких умовах особливого значення набуває ефективна діяльність державних інституцій, серед яких провідне місце займає Державна служба зайнятості України. Саме вона виконує важливу соціальну місію – регулює ринок праці, сприяє працевлаштуванню населення, надає психологічну та соціальну підтримку громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Ефективність роботи служби зайнятості безпосередньо залежить від професійної діяльності її працівників, які щодня взаємодіють із широким колом клієнтів, зокрема безробітними, учасниками бойових дій, внутрішньо переміщеними особами, соціально вразливими категоріями населення. Високе емоційне навантаження, поєднане зі складністю виконуваних завдань та жорсткими нормативними обмеженнями, спричиняє підвищений ризик професійного вигорання, зниження мотивації та задоволеності працею. У цьому контексті питання розвитку трудової мотивації працівників служби зайнятості є надзвичайно актуальним.

Аналіз сучасних наукових джерел показує, що мотивація розглядається як багатогранний феномен, що охоплює внутрішні й зовнішні чинники, які спонукають людину до діяльності (М.І. Туган-Барановський, А.М. Колот, Г.В. Осовський, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, та ін.). Як класичні, так і сучасні теорії мотивації свідчать, що ефективність професійної діяльності визначається не лише матеріальними стимулюючими факторами, а й наявністю умов для самореалізації, соціальної підтримки, професійного зростання та підтримання позитивного емоційного клімату в колективі.

Водночас умови діяльності державної служби накладають суттєві

обмеження на систему стимулювання персоналу. Жорстка тарифна сітка, бюрократичні процедури, відсутність кар'єрних перспектив і значні емоційні навантаження створюють серйозні виклики для підтримки внутрішньої мотивації працівників. Це посилюється факторами воєнного часу, коли працівникам доводиться працювати в умовах соціальної напруженості, зростання кількості звернень від громадян і високої відповідальності за прийняті рішення. У результаті виникає потреба у впровадженні комплексних психологічних заходів, спрямованих на розвиток і підтримку мотивації персоналу, зокрема через застосування тренінгових програм.

Актуальність дослідження також зумовлюється тим, що в науковій літературі на недостатньому рівні розкрито специфіку мотивації працівників саме державної служби зайнятості в сучасних умовах. Переважна більшість досліджень стосуються мотивації персоналу бізнес-структур, тоді як державні інституції мають власну систему регламентації, соціальних гарантій і обмежень, що потребує окремого аналізу.

Таким чином, дослідження проблеми розвитку мотивації працівників центрів зайнятості засобами тренінгу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Об'єктом дослідження процес трудової мотивації працівників філій Донецького обласного центру зайнятості.

Предметом дослідження психологічні особливості розвитку мотивації працівників центрів зайнятості засобами тренінгу.

Вибірка – 31 респондент, працівники філій Донецького обласного центру зайнятості.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка та апробація програми мотиваційного тренінгу для працівників центрів зайнятості з метою підвищення рівня внутрішньої мотивації, зниження проявів професійного вигорання та зміцнення колективної згуртованості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. На основі аналізу наукових джерел здійснити ґрунтовне дослідження

існуючих теоретичних підходів щодо розвитку трудової мотивації працівників, визначити основні концептуальні підходи до її вивчення.

2. Визначити особливості трудової мотивації працівників центрів зайнятості в сучасних умовах.
3. Організувати та провести емпіричне дослідження рівня мотивації, джерел мотивації та проявів професійного вигорання серед працівників служби зайнятості.
4. Розробити та апробувати програму мотиваційного тренінгу.
5. Оцінити ефективність проведеного тренінгу та сформулювати практичні рекомендації.

Відповідно до визначених завдань побудована структура роботи. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади проблеми мотивації працівників та особливості її прояву в діяльності центрів зайнятості, що відповідає завданням 1–2. У другому розділі висвітлено організацію та результати емпіричного дослідження мотивації й професійного вигорання персоналу, що реалізує завдання 2–3. У третьому розділі представлено програму мотиваційного тренінгу, її апробацію та оцінку ефективності, що відповідає завданням 4–5.

Відповідно до визначеної мети та сформульованих завдань було використано наступні **методи дослідження**:

- теоретичні – аналіз, порівняння, систематизація та узагальнення наукових джерел;
- емпіричні – методика діагностики типу мотивації професійної діяльності (К.Б. Замфір), опитувальник визначення джерел мотивації (Деніел Е. Барбуто та Річард В. Сколл), опитувальник професійного вигорання (К. Маслач, С.Е. Джексон), а також авторська анкета;
- статистичні – кількісний і якісний аналіз результатів, методи математичної обробки даних.

Наукова новизна роботи. У роботі конкретизовано наукове уявлення про зміст та особливості трудової мотивації працівників державної служби

зайнятості в умовах воєнного стану. Вперше системно досліджено співвідношення внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників у професійній діяльності працівників філій Донецького обласного центру зайнятості.

Виявлено специфіку прояву джерел мотивації у працівників служби зайнятості, які працюють в умовах віддаленої діяльності та підвищеного емоційного навантаження. Уточнено взаємозв'язок між внутрішньою мотивацією, зовнішніми стимулами та рівнем професійного вигорання.

Окремим результатом є розробка авторської схеми місця та засобів впливу мотивації та стимулювання у процесі реалізації цільової дії, яка відображає наше бачення взаємозв'язку між індивідуальними внутрішніми чинниками, зовнішніми стимулами та діяльністю підприємства. Ця схема дозволяє глибше інтерпретувати механізми формування трудової мотивації в умовах сучасних організаційних викликів.

Розроблено та апробовано авторську програму мотиваційного тренінгу, спрямовану на розвиток внутрішньої мотивації, профілактику емоційного вигорання та зміцнення колективної згуртованості. Інноваційність програми полягає у поєднанні класичних психологічних підходів (гуманістична психологія, теорії мотивації досягнень, положення групової динаміки) з використанням інтерактивних методів (метафоричні асоціативні карти, вправи на саморегуляцію, групові рефлексії).

Наукову новизну становить також інтеграція кількох психодіагностичних методик (К. Б. Замфір, Д. Барбуто і Р. Сколл, К. Маслач і С. Джексон) з авторською анкетною, що дозволило комплексно оцінити мотиваційну сферу працівників та визначити ефективність тренінгового впливу.

Теоретичне значення дослідження полягає в розширенні та поглибленні наукових уявлень про психологічні засади трудової мотивації працівників державної служби зайнятості. У роботі узагальнено та систематизовано основні підходи до розуміння феномену мотивації у

вітчизняній та зарубіжній психології, що дало змогу комплексно розглянути його змістовні та процесуальні аспекти.

Дослідження уточнило співвідношення понять «мотивація» і «стимулювання», розкривши їхню відмінність та взаємозв'язок, що має важливе значення для коректного застосування у наукових і практичних контекстах. На основі аналізу теоретичних джерел було визначено основні детермінанти трудової мотивації в умовах державної служби: внутрішні (цінності, прагнення до самореалізації, професійна ідентичність) та зовнішні (матеріальні стимули, соціальне схвалення, організаційні умови).

Внесок роботи полягає у конкретизації психологічних особливостей прояву мотиваційних чинників у працівників служби зайнятості, які функціонують в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності. Розкрито роль внутрішньої мотивації як ключового ресурсу професійної ефективності та стійкості персоналу до емоційного виснаження.

Теоретично обґрунтовано доцільність використання тренінгових методів як ефективного інструменту розвитку мотиваційної сфери працівників. Запропонований підхід ґрунтується на інтеграції гуманістичного, особистісно-діяльнісного та суб'єктного підходів у поєднанні з положеннями теорій мотивації досягнень і групової динаміки, що дозволяє забезпечити цілісність та результативність впливу на професійну мотивацію персоналу.

Практичне значення дослідження виявляється у можливості використання отриманих результатів у роботі центрів зайнятості та інших установ соціальної сфери.

Розроблена та апробована програма мотиваційного тренінгу може бути використана у системі психологічного супроводу персоналу для:

- підвищення рівня внутрішньої мотивації та професійної залученості працівників;
- профілактики емоційного вигорання і зниження стресового навантаження;
- розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості;

– зміцнення колективної згуртованості та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Матеріали дослідження можуть застосовуватися у практиці психологів державної служби зайнятості для вдосконалення програм підвищення кваліфікації та внутрішнього навчання персоналу, а також у системі професійного консультування і корпоративного навчання.

Результати роботи можуть бути корисними для практичних психологів, HR-фахівців і керівників організацій при розробці стратегій нематеріальної мотивації, підтримки емоційного благополуччя працівників і оптимізації роботи в умовах високого навантаження.

Окрім того, матеріали магістерської роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з психології праці, організаційної психології, управління персоналом, а також при підготовці майбутніх психологів до роботи у соціально орієнтованих інституціях.

Апробація. Основні положення дослідження були представлені на Всеукраїнських і Міжнародних науково-практичних конференціях. З результатами дослідження є публікації:

Доценко В. В. Теоретичні аспекти формування мотивації працівників державної служби зайнятості / В. В. Доценко // Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. – 2025. – № 1(66).

Dotsenko V. V. Rozvytok motyvatsii pratsivnykiv tsentru zainiatosti zasobamy treninhu // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach. – 2024. – № 19. – S. 225-234.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та посилань (60 найменувань, з них 11 – зарубіжні, понад 65 % становлять публікації, видані протягом останніх десяти років, що відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень), 11 таблиць, 13 рисунків, 4 додатки (на 8 сторінках). Загальний обсяг магістерської роботи – 99 сторінок (82 сторінки – основний текст).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу

Сучасні умови визначаються швидкими змінами економічного та соціального середовища, а також викликами, спричиненими воєнним станом в Україні, питання розвитку мотивації персоналу набуває особливого значення. Мотивація працівників є основою для забезпечення стабільності та ефективності організацій, що є критично важливим для функціонування як бізнесу, так і державних структур.

Вагоме місце у вивченні мотивації персоналу займають дослідження зарубіжних учених, які значно вплинули на формування сучасного розуміння цього феномену. Закордонний досвід демонструє, що мотивація еволюціонувала від концепції впливу на людину як інструменту керування її поведінкою до інтегративного елемента ефективного менеджменту. Перші дослідники зосереджувалися на пошуку способів підвищення продуктивності працівників через зовнішні стимули, такі як матеріальна винагорода. Згодом акцент змістився до врахування психологічних, соціальних і культурних аспектів, що розширило розуміння мотивації та її ролі в організаційних процесах.

Однією з ключових проблем у розвитку мотивації працівників залишається неоднозначність визначення самого поняття «мотивація». Відсутність чіткого розмежування між поняттями «мотивація» та «стимулювання» призводить до плутанини в управлінських підходах і обмежує ефективність впроваджуваних мотиваційних програм.

Терміни «мотивація» та «стимулювання» незважаючи на давнє походження не мають однозначного трактування їх співвідношень. У західній економічній літературі широко представлені сучасні підходи до мотивації та

стимулювання персоналу, які відображають особливості економічних і соціокультурних умов окремих країн. Однак ці моделі, незважаючи на їхню ефективність у відповідних контекстах, не можуть бути повністю адаптовані до українських реалій через специфіку національної економіки, культурні відмінності та поточні соціальні виклики. Це зумовлює необхідність інтеграції елементів західного досвіду з урахуванням українських особливостей для розробки дієвих і реалістичних підходів до мотивації персоналу.

Аналіз результатів останніх досліджень та наукових публікацій показує, що питання мотивації персоналу залишається багатогранним і викликає різноманітні підходи до його розуміння серед науковців. (табл.1.1.1).

Таблиця 1.1.1. Визначення поняття мотивація різними авторами

Автори	Визначення мотивації
М.І. Туган-Барановський [9]	спонукання до дії; це певна сила, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей
А.М. Колот [20]	це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.
Г.В. Осовський, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [34]	це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
З.Р. Кісіль, Д.В. Швець [21]	внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до дії або певного типу поведінки, пов'язана із її органічними та культурними потребами:
Річард М. Раян та Едвард Л. Десі [59]	процес, що ініціює, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку.
Джон В. Аткинсон [51]	вплив внутрішніх станів на вибір дій, спрямованих на досягнення певних цілей.

Узагальнимо поняття мотивація – це сукупність причин (мотивів або стимулів), які змушують людину свідомо приймати рішення та виконувати певні дії.

Мотивація як основа поведінки особистості – це сукупність рушійних чинників, які визначають рамки та характер діяльності, надаючи їй спрямованість, що орієнтована на досягнення конкретних цілей.

У контексті управління мотивація розглядається як ключова функція керівництва, що спрямована на створення стимулів для працівників з метою досягнення максимального прибутку підприємства. Включає як прямий, так і непрямий вплив на персонал, спрямований на зміну його орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвиток трудового потенціалу. [21]

Економічна мотивація розглядається як система мотивів та цільових спрямувань, що стимулюють людину до трудової діяльності, спрямованої на досягнення максимального результату в межах конкретних соціально-економічних умов. Ця система включає як зовнішні стимули (матеріальні винагороди, бонуси, премії, соціальні гарантії), так і внутрішні чинники (особисті потреби, прагнення до самореалізації, професійний розвиток). [29]

Водночас, Н.В. Латиш підкреслює, що мотивація працівника передбачає використання внутрішніх чинників, які спонукають його до діяльності, а також сприяння усвідомленню цих чинників самим працівником. У разі їхньої відсутності або недостатності застосовується стимулювання, спрямоване на формування мотивів до праці – внутрішніх збуджуючих факторів, зумовлених певними потребами. Впровадження таких стимулів призводить до появи нових ціннісних орієнтацій, що, у свою чергу, сприяє формуванню оновленої трудової мотивації. [27]

Аналіз представлених підходів свідчить, що розглянуті поняття частково перетинаються, проте кожне з них висвітлює окремий аспект цієї складної й багатогранної категорії. Водночас більшість сучасних економістів зосереджуються переважно на способах спрямування мотивації, не

заглиблюючись у її витoki (внутрішні фактори). Разом із тим дослідники єдині в тому, що мотивація розглядається як процес досягнення цілей організації.

Аналіз різних підходів до визначення мотивації свідчить, що, незважаючи на наявність спільних рис, кожен підхід акцентує увагу на певному аспекті цієї багатогранної категорії. Сучасні економісти здебільшого зосереджують увагу на методах спрямування мотивації, водночас недостатньо досліджуючи її джерела, тобто внутрішні чинники. Разом із тим, більшість дослідників погоджуються, що мотивація є цілеспрямованим процесом, орієнтованим на досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, мотивацію можна розглядати з двох точок зору:

як процес зіставлення образу потреби з образом зовнішнього предмета, тобто людина порівнює свої потреби із зовнішніми стимулами та вирішує, чи здатен конкретний об'єкт задовольнити її потреби.

– як внутрішній психічний механізм, коли людина розпізнає, що їй потрібно, і починає діяти, щоб отримати те, що відповідає її потребам.

З цього випливає, що мотивація може відбуватися природним шляхом, без зовнішнього втручання. Однак у рамках організації ефективно управління вимагає створення умов для реалізації мотиваційних процесів. На підприємствах доцільно говорити про організацію або управління мотиваційними процесами, що логічно повинно включати:

- виявлення потреб працівників;
- створення відповідних стимулів і умов для праці;
- впровадження інструментів, які підтримують і розвивають мотиваційний потенціал персоналу.

Авторське розуміння поняття мотивація полягає у тому, що його варто розглядати як сукупність внутрішніх сил, які, залежно від особливостей психіки людини, спонукають її до дій, визначають їх характер і напрямок, необхідний для досягнення поставлених цілей.

Примусова мотивація співробітників є неефективною. Мотивація має

внутрішній характер і виникає як особисте бажання або потреба, що спонукає до діяльності. Вона визначається цінностями, інтересами та прагненням досягти конкретних цілей. Зовнішні стимули можуть посилювати мотивацію або спрямовувати поведінку, проте самі по собі вони не формують стійкого внутрішнього прагнення до дії.

У численних наукових дослідженнях мотивація часто аналізується з точки зору фінансового стимулювання працівників. Так, Р. Оуен та А. Сміт у своїх працях вважали грошову винагороду ключовим інструментом мотивації, аргументуючи це тим, що працівники виконують професійні обов'язки насамперед для задоволення своїх матеріальних потреб. [11]

Таким чином, поряд із поняттям «мотивація» у теорії та практиці управління персоналом широко використовується термін «стимулювання». Водночас досі існує поширена думка про рівнозначність змісту понять «мотивація» та «стимулювання». Це зумовлено тим, що деякі дослідники вбачають у стимулюванні не лише зовнішні, а й внутрішні чинники. Проте стимул слід розглядати винятково як зовнішній засіб, за допомогою якого здійснюється вплив на мотивацію працівника.

Стимулювання, у свою чергу, являє собою цілеспрямовану дію на особу через зовнішні чинники — блага, що спонукають працівника до певної поведінки. Стимулами можуть виступати різноманітні об'єкти, дії інших осіб, обіцянки чи можливості, що надають нові шляхи для досягнення цілей, а також будь-які пропозиції, які розглядаються людиною як винагорода за її дії або як засіб досягнення очікуваного результату. [46]

Стимули виконують роль інструменту впливу або так званого «роздратування», що викликають дію певних мотивів. До стимулів можуть належати різні об'єкти, дії інших осіб, обіцянки, зобов'язання та надані можливості, а також будь-які інші засоби, що пропонуються людині як винагорода за її дії або як очікуваний результат цих дій. [43]

На основі аналізу трактувань поняття «стимулювання» у різних джерелах було сформульовано авторське визначення: стимулювання — це зовнішній

вплив на людину, спрямований на спонукання її до необхідної активної діяльності. Стимулювання істотно відрізняється від мотивування. Його специфіка полягає в тому, що стимулювання виступає одним із механізмів реалізації мотивування. Якщо стимулювання розуміти як зовнішній вплив на людину з метою спонукання до виконання певної дії, то мотивація, у свою чергу, є внутрішнім фактором, що зумовлює готовність і прагнення діяти певним чином. Отже, дослідження змісту понять «мотивація» та «стимулювання» дало змогу уточнити їхнє місце й способи впливу у процесі досягнення цільової дії на відміну від традиційних трактувань, а також виявити їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Запропонована схема відображає авторське бачення взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації у контексті досягнення поставленої мети (рис. 1.1.1).

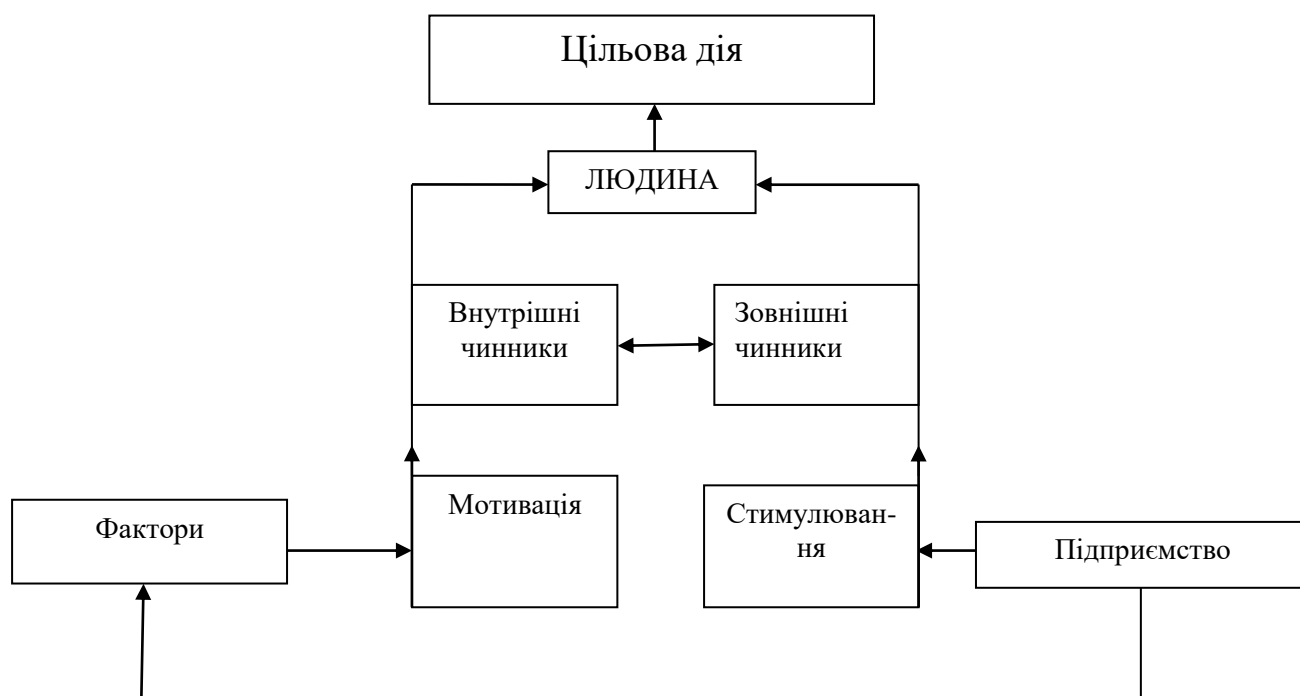


Рис.1.1. Місце та засоби впливу мотивації та стимулювання у процесі реалізації цільової дії

Так, мотивація – це внутрішній механізм, який спонукає людину до дій, формуючись на основі її свідомості, потреб, здібностей і бажань. Вона спрямована на досягнення конкретних результатів трудової діяльності.

На людину впливають різноманітні фактори, що викликають

психоемоційні процеси, такі як інтерес, радість, подив, страждання, гнів, страх, сором тощо. Ці фактори формуються в оточенні людини, яке може включати підприємство, товариство чи близьке соціальне середовище. Вони спонукають до дій за допомогою внутрішніх (особистісних потреб, прагнень) або зовнішніх чинників (матеріальних стимулів, умов праці).

Таким чином, мотивація стає рушійною силою, яка забезпечує прагнення людини до досягнення поставлених цілей і реалізації цільових дій у визначеному контексті.

А стимулювання це сукупність зовнішніх чинників, які впливають на поведінку працівника. Воно базується на взаємодії людини з середовищем і може проявлятися у формі прагнення отримати винагороду або уникнути покарання.

Залежно від мотивів працівника, один і той самий чинник може виконувати різні функції:

- якщо працівник працює заради грошей, то гроші виступають зовнішнім стимулом.
- якщо ж основним мотивом є інтерес до роботи, то гроші набувають статусу внутрішнього стимулу, підтримуючи вже існуючу мотивацію.

Отже, можна зробити висновок, що стимулювання і мотивація є різними поняттями, хоча й тісно пов'язаними. Стимулювання виступає як зовнішній механізм впливу, спрямований на досягнення певної дії, тоді як мотивація є внутрішнім процесом, що спонукає людину діяти з певною метою чи наміром. Авторське розуміння поняття мотивації полягає в тому, що її слід розглядати як сукупність внутрішніх сил, які залежно від індивідуальних особливостей психіки людини, спонукають її до дій, визначають їх характер і напрямок, необхідний для досягнення поставлених цілей.

1.2. Теорії мотивації та їх застосування на практиці

Дослідження зарубіжних учених зробили вагомий внесок у розвиток

розуміння мотивації. Закордонний досвід демонструє, як мотивація еволюціонувала від простого інструменту впливу на людину до ключового елементу сучасного менеджменту. Перші науковці здебільшого зосереджувалися на зовнішніх стимулах, розглядаючи мотивацію як засіб підвищення продуктивності праці та забезпечення максимального прибутку для організації.

Ми вважаємо, що основою мотивації людини є її потреби, адже саме вони визначають, чому і як людина діє. Потреби породжують мотиви, які стають рушійною силою для досягнення певних цілей. Це підтверджується багатьма теоріями мотивації. Змістовні теорії, як-от теорія Абрагама Маслоу, Клейтона Альдерфера чи Фредеріка Герцберга, пояснюють, які потреби впливають на поведінку людини, водночас процесуальні теорії, такі як теорії Віктора Врума, Джона Адамса, Лаймана Портера та Едварда Лоулера, досліджують, як саме людина приймає рішення для досягнення цілей, враховуючи свої зусилля, винагороду та справедливість.

Окрім цього, теорія поля Курта Левіна та мотиваційні концепції Дугласа МакГрегора («Х» і «Y») і Вільяма Оучі («Z») підкреслюють важливу роль зовнішнього середовища у формуванні мотивації працівника. Вони акцентують увагу на тому, що ефективність трудової діяльності залежить від впливу соціального середовища, організаційної культури та узгодженості особистих і корпоративних цілей. [7]

Наприклад, Фредерік Тейлор акцентував на раціоналізації праці через фінансові стимули, тоді як Елтон Мейо підкреслив важливість соціальних і психологічних чинників. [41]

Згодом увага дослідників змістилася на комплексний підхід, який враховує як внутрішні мотиви, так і зовнішні стимули. Сучасні теорії мотивації інтегрують психологічні, соціальні та економічні аспекти, що дозволяє ефективно управляти персоналом у динамічних умовах. Таким чином, мотивація стала не просто інструментом підвищення ефективності праці, а стратегічним ресурсом, який сприяє досягненню довгострокових цілей

організації.

У рамках розвитку теорій мотивації поняття «мотивація праці» зазнало суттєвих трансформацій: від простих моделей впливу на людину до складних систем, що враховують багатогранні чинники трудової активності. Один із перших підходів до мотивації ґрунтувався на використанні зовнішніх стимулів, таких як матеріальні винагороди та покарання, як основному способі впливу на працівників. Зокрема, Адам Сміт, один із засновників класичної економічної теорії, вважав, що щедра заробітна плата не лише стимулює працівників до більшої старанності, але й сприяє підвищенню їхньої фізичної сили та працьовитості, що забезпечує максимальні зусилля для досягнення цілей. Ця концепція, відома як метод «батога і пряника», отримала своє наукове підтвердження в останній чверті XVIII століття.

У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1775), А. Сміт зазначив:

«Достатній прожиток збільшує тілесні сили робітника, а втішна надія на покращення свого становища і на те, що він, можливо, закінчить свої дні у спокої та достатку, спонукає його до максимального напруження цих сил...». [58]

Таким чином, Сміт підкреслював, що для досягнення успішної праці ключовим є хороший «пряник» у вигляді матеріальної винагороди, що мотивує працівника через надію на покращення свого добробуту. Його ідеї стали основою для розвитку економічних підходів до мотивації, які пізніше отримали доповнення в рамках соціальних та психологічних концепцій.

Вивчення мотивації працівників систематично розпочалося в епоху наукового менеджменту, основоположником якого був Фредерік Тейлор. Цей підхід базувався на детальному аналізі трудових процесів, метою якого було підвищення продуктивності праці шляхом стандартизації робочих операцій та використання матеріальних стимулів. Працівник у рамках цієї концепції розглядався як «економічна людина», що мотивується виключно заробітною платою. Увага прихильників наукового менеджменту зосереджувалася на

оптимізації трудового процесу і створенні стимулюючих систем оплати праці, де рівень заробітної плати був жорстко прив'язаний до кількості та якості виконаної роботи.

Фредерік Тейлор, як автор теорії наукового управління, акцентував увагу на економічній раціональності працівників, вважаючи, що їхньою основною мотиваційною силою є економічні стимули. Він запропонував систему оплати праці за результатами, яка забезпечувала працівникам безпосередню винагороду за виконаний обсяг робіт. Такий підхід дозволив підвищити продуктивність праці та прозорість у винагородах, проте мав і суттєві обмеження. [45]

Основним недоліком концепції Тейлора було те, що вона ігнорувала соціальні, психологічні та культурні аспекти мотивації працівників. Зосередження виключно на економічній вигоді знижувало значення задоволення від праці, міжособистісних відносин у колективі та можливостей для самореалізації. З часом, та з покращенням рівня життя, такий підхід поступово втрачав свою ефективність, це створило потребу у розробці нових підходів до мотивації праці, які враховували б не лише економічні, а й психологічні аспекти, що дало б змогу краще розуміти поведінку працівників, їхні потреби й мотиви.

Елтон Мейо був одним з перших, хто здійснив ряд практичних експериментів та досліджень в організаціях де довів, що мотивація працівника не залежить від матеріальних вигод та відмітив взаємозв'язок між результатами праці працівників та умовами праці, а також особливостями їх групової поведінки, характером взаємодії їх один з одним. Це відбувалося в кінці ХХ рр., коли світ не знав ні теорій мотивації праці, ні моделей.

Таким чином, на думку Е. Мейо мотивація працівника повинна базуватися перш за все на людських відносинах в колективі та умовах праці.

Теорії мотивації, розроблені пізніше, дозволили, з одного боку, систематизувати і класифікувати мотивацію як потреби працівників організації. Теорії мотивації також дозволили пояснити мотивацію працівника

як поведінку людей в процесі праці, що допомагало вказати кращі шляхи забезпечення ефективної праці в організаціях. [8]

Для глибокого розуміння мотивації персоналу та її розвитку необхідно звернутися до витоків цього явища, простежити еволюцію теорій і механізмів трудової мотивації з позицій різних наукових шкіл. Це дозволить розкрити зміну підходів до ієрархії мотивів трудової діяльності та методів впливу на працівників.

На Рис. 1.2.1 зображено змістовні теорії мотивації, які пояснюють, які саме потреби впливають на поведінку людини. Ми розглянемо основні з них, зокрема:

- Теорію ієрархії потреб А. Маслоу, що демонструє поступовий перехід від базових фізіологічних потреб до самовираження.
- ERG-теорію К. Альдерфера, яка уточнює ієрархію потреб Маслоу та пропонує більш гнучкий підхід.
- Теорію двох факторів Ф.Герцберга, яка розрізняє гігієнічні та мотиваційні фактори.
- Теорію набутих потреб Девіда Мак-Клелланда, що акцентує увагу на потребах у досягненні, причетності та владі.

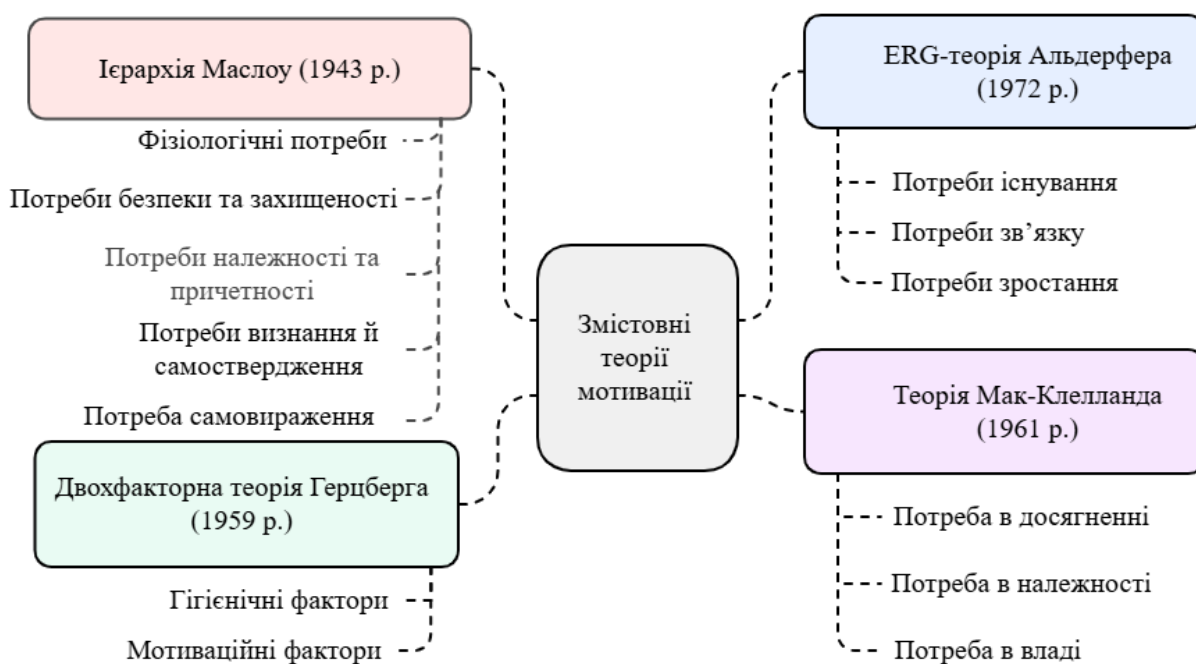


Рис. 1.2. Змістовні теорії мотивації та їх ієрархія потреб

Змістовні теорії мотивації досліджують структуру, зміст та ієрархію людських потреб, а також те, якою мірою вони можуть пов'язані з мотивацією до дії. Ці теорії намагаються знайти відповідь на питання – які внутрішні чинники можуть спонукати людину діяти? Вони концентруються на внутрішніх потребах, які є стимулом, що штовхає людину до реалізації певних цілей, обов'язків чи особистих амбіцій, та водночас досліджуються, які основні фізіологічні потреби, потреби в розкоші чи самореалізації впливають на поведінку та за яких умов вони задовольняються. Такі теорії створюють основу для розуміння мотивації, яка стоїть за мотивами працівників, щоб досягти найкращих результатів.

Відповідно до фундаментальної теорії потреб А. Маслоу, людина має базові потреби, структуровані в п'ятирівневій ієрархії (рис.1.2.2.), де перший рівень включає фізіологічні потреби, такі як потреба в їжі, житлі та відпочинку, що є першочерговими для життя. У професійній діяльності ці потреби задовольняються через забезпечення мінімальної заробітної плати та створення належних умов праці.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Другий рівень охоплює потреби у безпеці, зокрема прагнення захисту від ризиків та впевненості у завтрашньому дні. У професійній сфері це реалізується через збільшення рівня заробітної плати, надання соціальних гарантій, таких як страхування чи пенсійне забезпечення, а також забезпечення стабільного працевлаштування у надійній організації.

До третього рівня відносяться соціальні потреби, які виражаються у прагненні людини належати до колективу, отримувати підтримку, визнання та відчувати себе частиною команди. Їх задоволення можливе завдяки ефективній командній роботі, участі у спільних заходах, а також через увагу та повагу з боку керівництва.

Четвертий рівень охоплює потреби в самоповазі, які включають прагнення до поваги, впевненості у своїх силах, лідерства та здобуття значущого статусу. У професійній діяльності ці потреби реалізуються через досягнення в роботі, визнання результатів праці та набуття соціального статусу.

Найвищий, п'ятий рівень, представляє потребу в самовираженні – це прагнення людини до розкриття свого потенціалу, прояву творчості, інноваційного підходу, а також до досягнення автономії та свободи у прийнятті рішень.

Аналіз теорії А. Маслоу демонструє, що вона має певні обмеження, основними з яких є: [17]

- ігнорування індивідуальних особливостей людини;
- різна проявність потреб залежно від численних ситуативних чинників (характер роботи, статус у організації, вік, стать тощо);
- відсутність обов'язкової послідовності у переході від однієї групи потреб до іншої, як це відображено у піраміді. Задоволення потреб вищого рівня не завжди зменшує їхній вплив на мотивацію.

Теорія А. Маслоу отримала широке визнання, її недоліки стали основою для подальших досліджень, таких як теорія ERG К. Альдерфера, яка пропонує гнучкіший підхід до класифікації потреб і враховує їх взаємодію.

У своїй теорії ERG Клейтон Альдерфер пропонує об'єднати потреби людини у три основні групи, які мають ієрархічну структуру: потреби існування, зв'язку та зростання. Основна відмінність між теоріями К. Альдерфера та А. Маслоу полягає в тому, що перший вважає можливим рух у двох напрямках: угору – якщо задоволення потреб нижчого рівня не досягнуто, і вниз – якщо не вдалося реалізувати потреби вищого рівня. Наприклад, у стресових ситуаціях людині достатньо задовольнити базові потреби, навіть якщо раніше основним мотиватором виступали потреби в зростанні чи самореалізації.

Ця теорія є гнучкою та актуальною в сучасних умовах завдяки адаптивності до потреб людини. Головні переваги – реалістичний підхід до мотивації, що враховує одночасне використання кількох рівнів потреб, а також можливість створення гнучких мотиваційних програм, адаптованих під різних співробітників. Але є і недоліки - відсутність чітких механізмів для оцінки інтенсивності потреб працівника та принцип регресії не завжди спрацьовує, адже навіть за умов незадоволеності базових потреб деякі працівники продовжують прагнути досягнення цілей вищого рівня.

У другій половині 1950-х років Фредерік Герцберг запропонував нову модель мотивації, що також базується на потребах, але відрізняється своїм підходом до їх класифікації та впливу на мотивацію працівників (рис. 1.2.3).

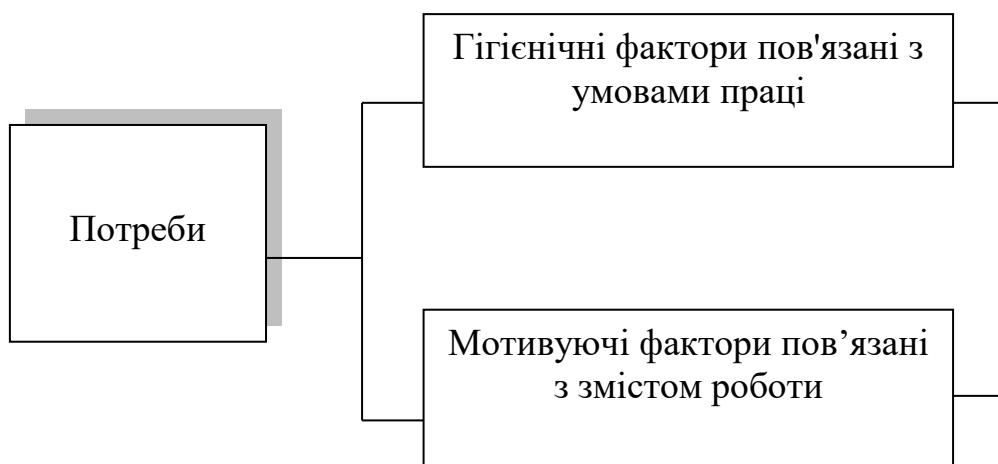


Рис. 1.4. Потреби за Ф. Герцбергом

Згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга, на задоволеність працівника роботою впливають дві категорії чинників: [7]

1. Гігієнічні (або фактори «здоров'я») - це елементи робочого середовища, такі як заробітна плата, безпека на робочому місці, умови праці, соціальний статус, правила та порядок роботи, якість контролю з боку керівництва, а також взаємини з колегами та підлеглими. Наявність цих чинників запобігає виникненню незадоволеності роботою, проте сама по собі не стимулює високої мотивації.;

2. Мотивуючі фактори - пов'язані безпосередньо із суттю виконуваної роботи і включають визнання, успіх, відповідальність, можливості професійного зростання, зміст роботи та просування по службі. Відсутність таких факторів не спричиняє незадоволеності, проте їх наявність підвищує задоволеність і стимулює працівників до підвищення ефективності діяльності. До мотивуючих факторів відносять успіх у роботі, можливість творчого самовираження, підвищення на посаді, визнання результатів та високу ступінь відповідальності.

Аналізуючи теорію Ф. Герцберга, варто зазначити, що вона здобула значну популярність завдяки широкому застосуванню в багатьох організаціях. Проте для її успішного впровадження важливо враховувати індивідуальні особливості працівників. Складання переліку гігієнічних та мотивуючих факторів має бути спільним завданням працівників та керівництва. Співробітники самі повинні визначити, які чинники для них є найбільш важливими та впливають на їхню мотивацію.

Однак, на нашу думку, спірним моментом теорії Ф. Герцберга є твердження, що заробітна плата не є мотивуючим чинником. Це не відповідає умовам української дійсності, де рівень заробітної плати залишається одним із найважливіших стимулів для працівників. Ба більше, навіть економісти США визнають, що заробітна плата є одним із найсильніших факторів мотивації. [5]

Також варто врахувати, що гігієнічні та мотивуючі фактори можуть виконувати роль джерела мотивації залежно від конкретних потреб людини.

Оскільки в кожного працівника потреби різняться, відповідно, і мотиваційні фактори, які впливають на їхню продуктивність, будуть різними.

Розглянемо теорію набутих потреб Девіда Мак-Клелланда, згідно рис.1.2.1 є три ключові потреби, що впливають на поведінку людини, а саме: [10]

– Потреба в досягненні - прагнення ставити високі цілі, брати відповідальність за їх досягнення та постійно вдосконалюватися.

– Потреба в причетності - бажання належати до групи, підтримувати хороші стосунки з іншими, бути частиною команди та отримувати схвалення від оточуючих.

– Потреба у владі - прагнення впливати на інших, контролювати ситуацію та досягати статусу або авторитету в соціальній чи професійній сфері.

Теорія Д. Мак-Клелланда базується на тому що поведінка людини визначається прагненням досягати успіху, будувати соціальні зв'язки та впливати на інших. Кожна з цих потреб є індивідуальною для кожної людини, формуючи її цілі, стиль взаємодії та підхід до роботи. У професійному контексті врахування цих потреб дає змогу керівникам ефективно мотивувати працівників, підбираючи відповідні завдання та методи управління.

Розглянемо процесуальні теорії мотивації, які ми схематично зобразили на рис. 1.2.4.

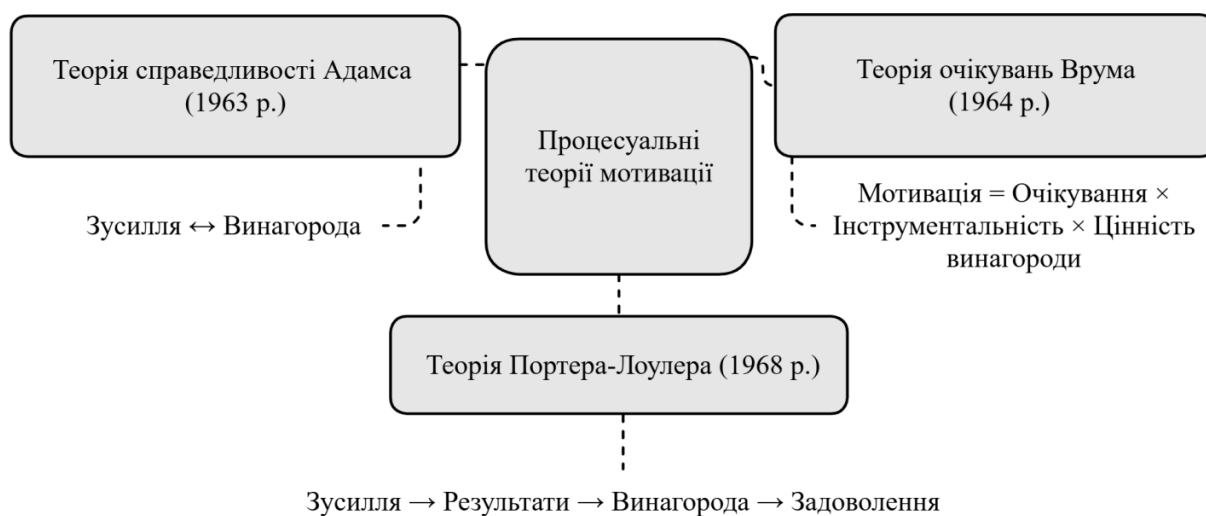


Рис. 1.5. Процесуальні теорії мотивації та ключові аспекти

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не лише на тому, що саме мотивує людину, а й на тому, як відбувається процес мотивації в різних умовах і ситуаціях. До них належать, зокрема, модель очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса та модель Портера – Лоулера. Вони аналізують реакції людини на мотивуючі чинники, тобто на те, що спонукає її спрямовувати зусилля на досягнення певних цілей. [50]

Теорія очікувань, розроблена В. Врумом, К. Левінім та іншими дослідниками, наголошує, що сама по собі наявність потреби не є достатньою для мотивації індивіда до досягнення певної мети. Важливо, щоб людина була переконана, що обраний нею тип поведінки приведе до бажаного результату або задовольнить існуючу потребу.

На рис. 1.2.5 зображено модель мотивації В. Врума, що показує взаємозв'язок між витраченими зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою, підкреслюючи важливість очікувань та їх вплив на мотиваційну поведінку людини. [20]

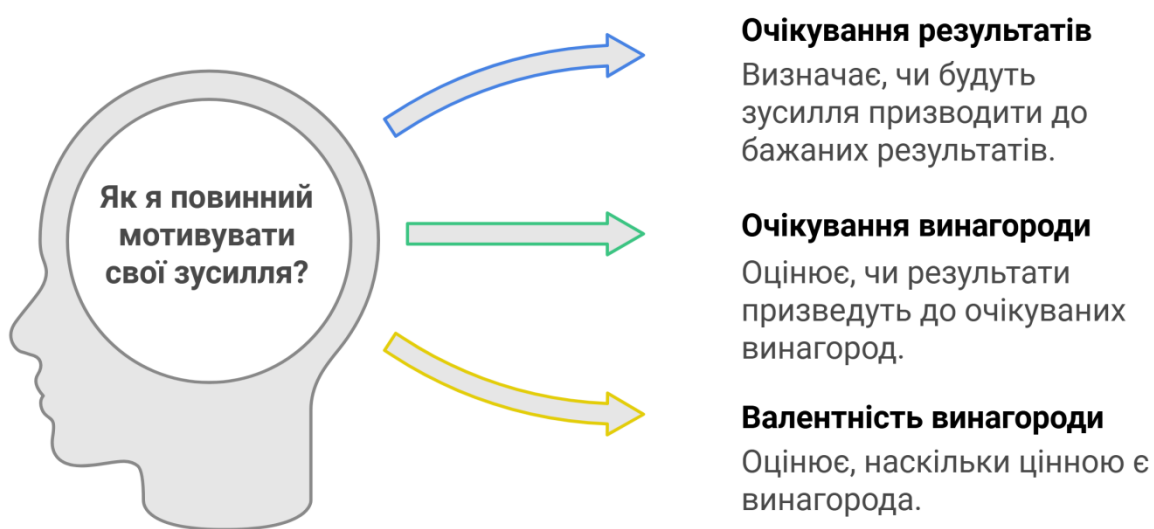


Рис. 1.6. Модель мотивації В. Врума

Дана модель мотивації трактує мотивацію як очікування певних результатів від своєї діяльності, де ключове значення має повнота реалізації

трьох основних чинників:

- додаткові зусилля повинні приводити до досягнення бажаного результату;
- досягнутий результат має супроводжуватися відповідною винагородою;
- отримана винагорода повинна відповідати очікуванням (мати високу валентність).

Теорія очікувань підкреслює важливість індивідуальних очікувань працівників, які слід ретельно вивчати нарівні з їхніми потребами. Для організації цінність мають результати праці, а зусилля працівників набувають значення лише тоді, коли вони продуктивні.

Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Локк, Г. Летам), поведінка людини визначається цілями, які вона перед собою ставить. При цьому рівень виконання роботи залежить від чотирьох ключових характеристик цілей:

1. Складність – цілі мають бути складними, але реалістичними. Вони стимулюють докладати більше зусиль і підвищують мотивацію.
2. Конкретність – чітко визначені й кількісно вимірювані цілі ефективніші, ніж загальні й невизначені.
3. Прийнятність – ціль має бути значущою та прийнятою працівником. Участь людини у процесі постановки цілей підвищує їхню реалістичність і особисте зобов'язання.

Прихильність – готовність витратити зусилля для досягнення поставленої мети, навіть за наявності перешкод.

Ця теорія, на наш погляд, розглядає мотивацію як внутрішні рушійні сили (поведінка людини яка обумовлена психікою людини), які впливають на прагнення до цілей. [44]

Теорія справедливості, запропонована С. Адамсом, ґрунтується на принципі порівняння: працівник оцінює власний внесок та отриману винагороду стосовно аналогічних дій і результатів інших людей. У разі виявлення відчутного дисбалансу, коли винагорода є недостатньою, виникає почуття незадоволеності. Це може призводити до зменшення трудових зусиль,

спроб підвищити винагороду, втрати впевненості у власних силах або навіть до прийняття рішення залишити організацію. [49, 51]

Ми вважаємо, що мотивація за теорією справедливості має за основу суб'єктивне сприйняття співвідношення зусиль і винагороди в порівнянні з іншими людьми. Рівень задоволеності працівника та його подальша поведінка визначаються тим, наскільки він вважає це співвідношення справедливим чи несправедливим. Прозора система оплати, справедливе визнання досягнень і підтримання рівних умов для всіх є важливими чинниками, які сприяють підвищенню мотивації, лояльності та задоволеності персоналу.

Теорії «X», «Y», «Z», в основі яких лежить ставлення людини до праці вперше розроблені Д. Мак Грегором і японським ученим В. Оучі.

«X», «Y», «Z» - це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, а отже і різні поняття мотивації.

Згідно з теорією «X», основним механізмом стимулювання працівників виступає примус, а додатковим – матеріальне заохочення. Таким чином, мотивація в рамках цієї теорії може здійснюватися через зовнішній тиск із використанням матеріальних благ. Водночас, на нашу думку, теорія «X» має суттєвий недолік, оскільки неможливо ефективно мотивувати співробітників примусовим способом. Сучасна система мотивації передбачає застосування спеціальних зовнішніх заходів, які спрямовані на вплив на внутрішні цінності та потреби працівника з метою підвищення результативності його трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

У теорії «Y» стимулюючі фактори до праці організовані за пріоритетом: самоствердження, моральне заохочення та матеріальні винагороди.

Теорія «Z» описує працівника, який надає перевагу роботі в невеликих соціальних групах та стабільним, довгостроковим цілям діяльності. Для такого співробітника ефективними є як моральні, так і матеріальні стимули. [7]

Отже, теорії «X», «Y» та «Z» описують різні групи працівників, що керуються відмінними мотивами поведінки. У межах підприємства можуть бути представлені всі ці типи, а вибір відповідної концепції мотивації

залежить від частки працівників певного типу в колективі.

Розглянуті теорії свідчать, що ті чи інші потреби впливають на мотивацію людини до діяльності та надають можливість задовольнити їх у різних умовах. Змістовні теорії мотивації базуються на співвідношенні груп потреб і акцентують увагу на аналізі факторів мотивації, а не на процесах. У свою чергу, процесуальні теорії розглядають, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей і обирає певний вид поведінки. Поведінка особистості визначається не лише потребами, а й функцією сприйняття, очікувань і можливих наслідків обраного нею типу поведінки.

Однак, більшість теорій акцентують увагу на індивідуальних потребах і мотивах, але у сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється колективним аспектам мотивації, що формуються в організаційному середовищі. У практиці управління персоналом важливо враховувати, що мотивація працівників не обмежується лише індивідуальним рівнем, а тісно пов'язана з колективною динамікою, яка визначає ефективність діяльності команди в цілому. [26]

Окрім індивідуального виміру, мотивація працівників проявляється і на колективному рівні. У науковій літературі цей феномен описується поняттям колективної мотивації, що розглядається як інтеграція індивідуальних мотивів у межах робочої групи. Колективна мотивація формується завдяки спільним цінностям, нормам і цілям, які підтримуються організаційною культурою, та безпосередньо впливає на ефективність діяльності всього колективу. [4]

Дослідники підкреслюють, що у групі відбувається взаємне підсилення індивідуальних мотивів: підвищення мотивації одних членів команди здатне стимулювати зростання залученості інших, створюючи синергетичний ефект. У цьому контексті доцільним стає використання групових методів розвитку мотивації, зокрема тренінгових програм, які працюють із колективом як цілісною системою. [56]

Отже, мотивація працівників розглядається як багатовимірне явище, що поєднує індивідуальні й колективні чинники. Це особливо важливо

враховувати в умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема під час воєнного стану в Україні. В умовах війни мотивація працівників набуває особливого значення, оскільки вона є ключовим фактором для забезпечення стабільності, продуктивності та ефективності організацій в надскладних обставинах. Нестабільність економічної ситуації, загрози фізичній безпеці та морально-психологічний тиск вимагають від керівників особливого підходу до управління персоналом. На наш погляд головні чинники мотивації працівників у сучасних умовах війни:

1. Потреба у безпеці та стабільності:

- створення умов, які забезпечують відчуття захищеності та стабільності (гарантія робочого місця, своєчасна виплата заробітної плати);
- соціальні гарантії, такі як підтримка сімей працівників, страхування та допомога у критичних ситуаціях.

2. Соціальна відповідальність та патріотизм:

- важливим мотиватором стає відчуття причетності до загальної мети – внесок у перемогу, підтримка економіки та відновлення країни;
- посилюється роль командної роботи та згуртованості колективу для досягнення спільних результатів.

3. Матеріальні стимули та короткострокові цілі:

- у період невизначеності особливого значення набувають швидкі та конкретні винагороди (премії, бонуси, матеріальна допомога), які задовольняють нагальні потреби.
- працівники орієнтуються на досягнення короткострокових результатів, що дозволяє підтримувати мотивацію в умовах кризи.

4. Морально-психологічна підтримка:

- турбота про емоційний стан працівників через психологічну підтримку, створення сприятливої робочої атмосфери та визнання особистого внеску кожного;
- важливість морального стимулювання, як-от подяки, відзнаки та публічне визнання досягнень.

5. Самореалізація та розвиток:

- навіть у складних умовах працівники прагнуть до професійного зростання та самовдосконалення. Надання можливостей для навчання та розвитку допомагає зберегти мотивацію та забезпечити стратегічну конкурентоспроможність організації.

Порівняльний аналіз систем мотивації вказує на відмінності між трудовою поведінкою населення України та розвинених країн. У нашій країні, особливо під час війни, мотивація значною мірою орієнтована на короткострокові цілі, швидке отримання винагороди та вирішення нагальних проблем. Водночас, формуються нові цінності, зокрема соціальна відповідальність, прагнення до внеску у відновлення держави та підтримка колективної місії.

Резюмуючи, можна процитувати відомого японського менеджера Лі Якокку: «Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть в мотивації людей». Отже, успішність будь-якої організації залежить від позитивної та ефективної мотивації її працівників, яка в сучасних умовах включає не лише матеріальні стимули, але й моральну підтримку, визнання та почуття причетності до важливої справи. [15]

1.3 Особливості мотивації працівників центру зайнятості

Державна служба зайнятості України – це централізована система державних установ, які підпорядковуються Міністерству економіки України, а фінансування діяльності відбувається відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування». Діяльність служби регламентується широким спектром нормативно-правових актів, включаючи Конституцію України, закони та постанови Верховної Ради, укази Президента, акти Кабінету Міністрів, накази Міністерства економіки, а також положення та рекомендації Державного центру зайнятості. [13, 39]

Служба зайнятості вирізняється відносною стабільністю праці, що є привабливим фактором для багатьох фахівців. Стабільна заробітна плата, хоча й не завжди конкурентоспроможна на сучасному ринку праці, гарантує працівникам фінансову захищеність та передбачуваність. Серед соціальних гарантій, які надаються працівникам, особливо важливими є оплачувані відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення, а також додаткові відпустки, передбачені у зв'язку із сімейними обставинами або навчанням. [39]

Водночас стабільність державної служби супроводжується низкою викликів, які значно впливають на мотивацію працівників. Серед ключових проблем – обмежені можливості матеріального стимулювання, викликані жорсткою тарифною сіткою, яка регламентує оплату праці державних службовців, та недостатнім фінансуванням. [38]

Як зазначається в наукових дослідженнях, недостатність матеріального заохочення не лише знижує мотивацію працівників, але й ускладнює залучення молодих кваліфікованих фахівців, орієнтованих на сучасний ринок праці з більш конкурентними умовами. [3]

Чіткий регламент роботи сприяє створенню впорядкованої та передбачуваної системи управління, яка визначає конкретні обов'язки працівників, стандарти виконання завдань і процедурну послідовність дій. Однак, надмірна бюрократизація робочих процесів є одним із серйозних викликів, який значно впливає на ефективність діяльності працівників державної служби. Жорсткі процедури мають і зворотний бік: вони створюють перепони для оперативності та адаптивності роботи, а також значно обмежують можливості прояву ініціативи й креативності. У таких умовах працівники почуваються відчуженими від результатів своєї роботи, що може викликати професійне вигорання. Постійне навантаження в умовах формалізованого підходу без емоційної підтримки лише погіршує ситуацію, спричиняючи хронічний стрес та зниження мотивації до роботи. [19]

Ще одним важливим демотивуючим фактором є відсутність чітких кар'єрних перспектив, що негативно впливає на працездатність та мотивацію

працівників державної служби. У багатьох державних установах можливості для вертикального просування по службі або горизонтального професійного розвитку залишаються обмеженими через відсутність чіткої стратегії управління кар'єрою. Це створює відчуття застою, особливо серед молодих спеціалістів, які прагнуть до самореалізації, професійного зростання та реалізації власного потенціалу. [57]

Додатково варто виділити емоційне вигорання, яке є наслідком високого рівня стресу, зумовленого великим обсягом роботи та постійною взаємодією з громадянами, які перебувають у складних життєвих ситуаціях. У цьому контексті особливу увагу слід приділити підтримці емоційного стану працівників, оскільки їхня здатність справлятися зі стресом напряду впливає на якість надання послуг. [54]

У 2024 році результати показали, що Державна служба зайнятості України активно обслуговувала громадян у всіх регіонах країни. Всього зареєстровано як безробітні близько 388,45 тис. осіб, з яких 249,62 тис. згодом знайшли роботу. Особливо важливим досягненням є професійне навчання, яке пройшли близько 41,43 тис. осіб, що робить їх більш привабливими на ринку праці завдяки здатності відповідати сучасним вимогам ринку. Крім того, зафіксована велика кількість звернень за послугами консультування – їх отримали понад 593,82 тис. осіб, що свідчить про високий рівень довіри до роботи служби зайнятості. [2]

Розподіл кількості осіб, які отримали послуги Державної служби зайнятості у 2024 році, за регіонами представлено на рис. 1.3.1. Такий аналіз дозволяє виявити регіональні особливості та масштаби надання послуг, визначити пріоритетні напрямки служби зайнятості, та оцінити ефективність результатів роботи в регіонах. [22]

Такий обсяг роботи свідчить не лише про роль служби зайнятості як важливого соціального інституту, а й про дуже високу напруженість її персоналу. Фахівцям щодня доводиться вирішувати дуже широкий спектр завдань: від допомоги в пошуку роботи до підтримки найбільш незахищених

категорій населення (наприклад, внутрішньо переміщених осіб, або довготривалих безробітних). Така робота вимагає високого професіоналізму, відповідальності та стресостійкості.

КІЛЬКІСТЬ ОСІБ, ЯКІ ОТРИМАЛИ ПОСЛУГИ у 2024 році

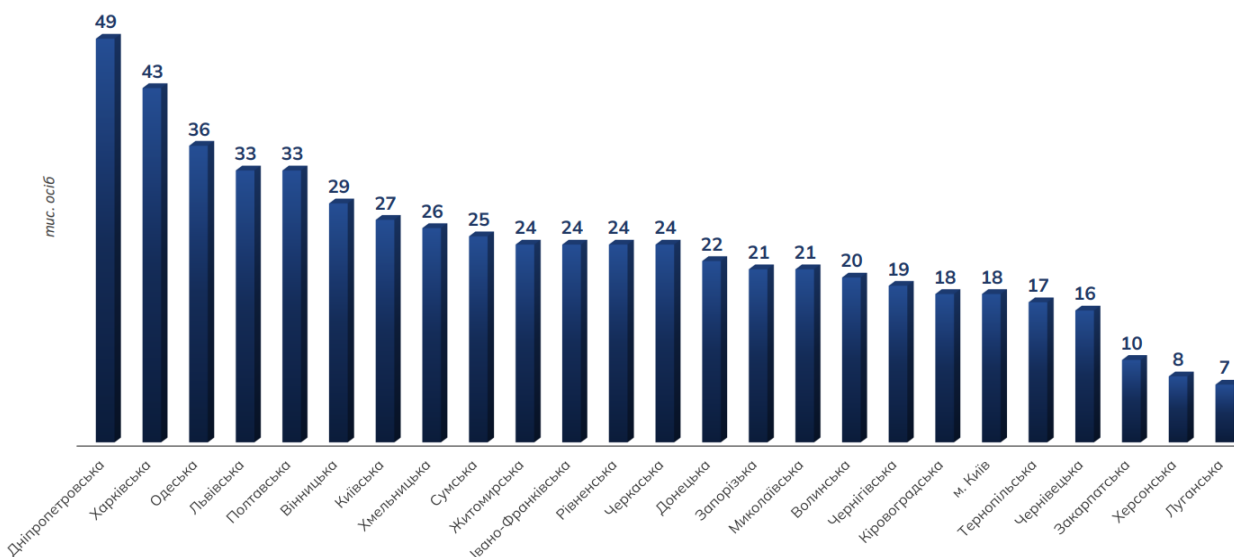
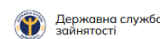


Рис. 1.7. Кількість осіб, які отримали послуги служби зайнятості за 2024 рік в розрізі областей

Працівники служби зайнятості в умовах підвищеної відповідальності виконують важливу соціальну місію, тим самим сприяють стабілізації ринку праці, підтримці економічної активності населення та соціальній підтримці населення. Водночас постійні навантаження та робота в умовах воєнного стану потребують системи підтримки, яка б дозволяла подолати стресовий стан працівника і тим самим забезпечити високу продуктивність. Відсутність дієвих механізмів підтримки працівників сфери послуг у вигляді мотиваційних тренінгів, програм управління емоціями, доступу до професійної психологічної допомоги значною мірою ускладнює адаптацію до ситуацій, що характеризуються сильним стресом і високим навантаженням.

В результаті емоційний стан працівника руйнується, а продуктивність знижується разом із якістю послуг населенню. [23]

На рис. 1.3.2 проілюстровано запропонований автором цикл викликів мотивації в державній службі, що показує взаємозв'язок ключових проблем, які негативно впливають на ефективність роботи працівників. Обмежене фінансування, яке призводить до низької заробітної плати та браку матеріального стимулювання, знижує мотивацію персоналу. Бюрократичні процеси, що характеризуються надмірною регламентацією та стрімкими змінами, ускладнюють адаптацію працівників до нових умов, створюють додаткові перепони для ефективної роботи та суттєво підвищують рівень стресу.

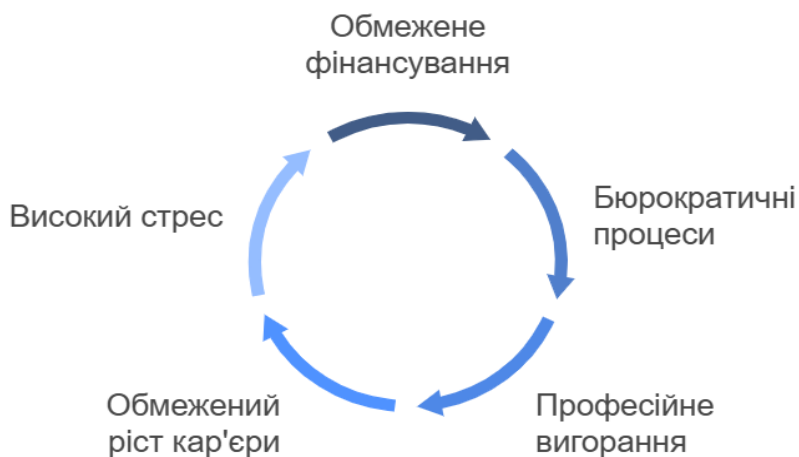


Рис. 1.8. Цикл викликів мотивації в державній службі

Це посилює професійне вигорання, яке виникає через постійне навантаження та брак емоційної підтримки, що знижує енергію та задоволення роботою. В умовах відсутності кар'єрних перспектив і можливостей для професійного розвитку цей стан стає ще більш критичним. Обмежений ріст кар'єри, через відсутність можливостей для професійного розвитку, демотивує працівників та знижує їхню продуктивність, а високий стрес, що є наслідком сукупності цих чинників, негативно позначається на психологічному стані та якості надання послуг.

Дані виклики створюють замкнене коло, розірвати яке можна лише шляхом впровадження комплексних реформ у систему мотивації працівників, що будуть направлені на подолання ключових аспектів.

Ми вважаємо, що в умовах обмежених можливостей впливати на бюрократичні процеси, кар'єрний ріст та фінансування, першим і найбільш реалістичним кроком для подолання циклу викликів є впровадження спеціалізованих тренінгів спрямованих на розвиток мотивації, навичок саморегуляції та стресостійкості. Такі тренінги не потребують значних фінансових вкладень, оскільки їх можна проводити з використанням внутрішніх ресурсів організації, наприклад, залучаючи фахівців із числа працівників чи партнерів служби зайнятості. Крім того, використання сучасних онлайн-платформ для навчання сприяє зменшенню витрат на організацію тренінгів і забезпечує можливість залучити більше фахівців. Ці заходи допоможуть підвищити емоційну стійкість персоналу, покращити їхню ефективність у стресових умовах та створять основу для формування більш залученого й мотивованого колективу навіть за обмежених можливостей фінансування.

Європейський досвід свідчить про ефективність таких нематеріальних заходів. Наприклад, Литовська служба зайнятості впровадила програми професійного розвитку через онлайн-платформи, що дозволяють працівникам навчатися у зручний час. У Швеції та Нідерландах активно застосовується система публічного визнання досягнень, яка підвищує рівень задоволеності роботою. Подібні заходи можуть бути адаптовані для України, забезпечуючи ефективність навіть у складних умовах. [24]

У Німеччині та Франції також впроваджено додаткові системи мотивації, зокрема бонуси, що базуються на досягненні ключових показників ефективності, таких як кількість успішно працевлаштованих громадян, ефективність співпраці з роботодавцями чи завершене навчання безробітного. Ці підходи можуть бути частково адаптовані до українського контексту, наприклад, через впровадження публічного визнання досягнень працівників на

рівні регіональних відділень або запровадження невеликих матеріальних стимулів за досягнення в роботі. [6, 23]

До початку повномасштабної війни в службі також діяли програми систематичного навчання для працівників служби зайнятості. Фахівці мали можливість брати участь у тренінгах з підвищення кваліфікації, спрямованих на опанування нових методів працевлаштування, роботи з клієнтами та взаємодії з роботодавцями. Особливу увагу приділяли тренінгам, які допомагали розвивати стресостійкість та навички саморегуляції, що є надзвичайно важливими в роботі з вразливими верствами населення. Ці програми сприяли формуванню у працівників емоційної стійкості, вміння управляти стресом та ефективної комунікації навіть в умовах стресових ситуацій.

Окрім того, проводилися спеціалізовані навчальні курси, орієнтовані на розвиток лідерських якостей, навичок кризового менеджменту та ефективного тайм-менеджменту, що дозволяли працівникам не лише підвищувати продуктивність, а й оптимально використовувати робочий час. Програми також включали тренінги з психологічної підтримки клієнтів, що готували працівників до роботи з громадянами, які перебувають у стресових ситуаціях або потребують додаткової соціальної підтримки.

Такі заходи не лише покращували якість надання послуг, а й підвищували професійний рівень працівників, сприяючи їхньому кар'єрному зростанню та формуванню більш гнучкого та адаптованого колективу.

Під час воєнного періоду ситуація вкрай змінилася. Навчання працівників тепер проводиться переважно у терміновому форматі, зосереджуючись на актуальних потребах, що виникають через необхідність швидко реагувати на зміни в законодавстві або в роботі служби. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики поточної ситуації, проте значно погіршує емоційний фахівців. Постійний стрес, пов'язаний із робочими навантаженнями та загальною напруженістю через війну, ускладнює саморегуляцію працівників, сприяє емоційному вигоранню та подальшому зниженню їхньої мотивації, що негативно впливає на якість виконання роботи.

Відсутність системного підходу до навчання та розвитку емоційної стійкості працівників державної служби зайнятості може мати серйозні довгострокові наслідки. Серед них – зниження здатності персоналу адаптуватися до нових умов, погіршення професійної підготовки, особливо в аспектах управління стресом, зниження рівня мотивації та суттєве обмеження загальної ефективності роботи. Це створює ризик зниження якості надання послуг та зменшення стійкості до зовнішніх викликів у майбутньому.

Отже, реформування системи мотивації працівників служби зайнятості є ключовим завданням для підвищення її ефективності в умовах сучасних викликів. Особливо важливим напрямком, на наш погляд, є відновлення повоєнного системного підвищення кваліфікації. Це забезпечить не лише високу якість послуг, що надаються населенню, а й ефективну адаптацію служби зайнятості до змін на ринку праці післявоєнного періоду. Впровадження комплексних заходів, що включає заходи розвитку емоційної стійкості, мотиваційні тренінги, адаптація європейських практик дозволить створити умови для професійного зростання працівників та покращення якості надання послуг. Такі програми допоможуть співробітникам зберегти емоційну стабільність, розвинути мотивацію, бути залученими до своїх обов'язків і забезпечити високу ефективність надання послуг. Також, особливо важливо розробити стратегії, спрямовані на підтримку працівників у період високого навантаження, забезпечуючи баланс між короткостроковими потребами і довгостроковим професійним розвитком.

Успішна реалізація цих ініціатив сприятиме не лише стабільності на ринку праці, але й зміцненню довіри до державних інституцій, забезпечуючи їхню стійкість до майбутніх викликів.

Методологічною основою даного дослідження є сучасні підходи у психологічній науці, зокрема гуманістична психологія (А. Маслоу, К. Роджерс), яка підкреслює значення внутрішньої мотивації та потреби у самореалізації; теорії мотивації досягнень (Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Аткинсон), що пояснюють взаємозв'язок між прагненням до успіху,

потребами та результативністю праці; а також сучасні організаційно-психологічні концепції мотивації працівників (А.М. Колот, Г.В. Осовський, Й.С. Завадський та ін.), які розкривають специфіку поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів у професійній діяльності. Застосування зазначених підходів дозволило інтегрувати індивідуально-особистісний та організаційний рівні аналізу мотивації працівників центрів зайнятості.

Висновки до першого розділу

У результаті аналізу наукової літератури та нормативно – правової бази було з'ясовано, що мотивація працівників є одним із провідних чинників ефективного функціонування державної служби зайнятості, особливо в умовах суспільних викликів і змін на ринку праці. Мотивація розглядається як внутрішній процес, що забезпечує енергію та напрямок трудової поведінки, й охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

На основі вивчення підходів до класифікації мотивів було визначено, що у сфері державної служби провідне значення має соціальна мотивація, пов'язана з виконанням громадського обов'язку, а також потреба у професійному зростанні та стабільності. Серед основних теорій мотивації, що мають практичне значення для державної служби, варто виокремити теорію двох факторів Ф. Герцберга, модель ієрархії потреб А. Маслоу. Вони дозволяють краще зрозуміти потреби персоналу та шляхи їх задоволення в умовах обмежених ресурсів.

Проаналізовано нормативне забезпечення функціонування служби зайнятості та організаційні особливості її діяльності. Установлено, що чітке регламентування, з одного боку, забезпечує стабільність, але з іншого – призводить до надмірної бюрократизації, що негативно впливає на гнучкість і мотивацію працівників. Водночас такі чинники, як недостатнє фінансування, обмежені можливості кар'єрного зростання та емоційне виснаження, формують замкнене коло демотивації.

Узагальнення досвіду країн ЄС, зокрема Литви, Швеції, Німеччини та Франції, показало, що ефективна система мотивації базується на поєднанні гнучких форм преміювання, публічного визнання досягнень та можливостей професійного розвитку. Впровадження тренінгів із саморегуляції, емоційної стійкості та підвищення залученості персоналу стало важливим інструментом підтримки працівників у соціально значущих сферах.

Таким чином, аналіз теоретичних засад мотивації, специфіки функціонування служби зайнятості та передового міжнародного досвіду створює підґрунтя для розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу в умовах післявоєнного відновлення.

Проведений теоретичний аналіз показав, що мотивація працівників центрів зайнятості є багатофакторним явищем, де поєднуються внутрішні й зовнішні чинники, а також колективні умови діяльності. Водночас у науковій літературі недостатньо представлено емпіричних даних щодо специфіки мотивації саме працівників державної служби зайнятості в умовах воєнного стану та дистанційного формату роботи. Це обумовлює необхідність проведення власного емпіричного дослідження, результати якого подані у другому розділі.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Загальні питання організації і проведення дослідження

Емпіричне дослідження було організовано та проведено у дистанційному форматі, що зумовлено об'єктивними обставинами воєнного стану в Україні. Усі респонденти – працівники Донецької обласної служби зайнятості – виконують службові обов'язки в умовах віддаленої роботи, що спричинило необхідність адаптації методів дослідження до онлайн-формату. Для збору емпіричних даних було використано електронні форми анкетування Google Forms, що дозволило забезпечити зручність, безпеку, оперативність і доступність участі незалежно від місця фактичного перебування респондентів. Такий підхід дав змогу охопити ширше коло учасників та гарантувати дотримання етичних норм під час дослідницької процедури.

Мета емпіричного етапу дослідження:

1. Визначення провідного типу трудової мотивації працівників служби зайнятості;
2. Ідентифікація основних джерел мотивації (матеріальних, соціальних, ціннісно-орієнтованих, професійних тощо);
3. Виявлення рівня професійного вигорання серед працівників;
4. Оцінка рівня особистісної самооцінки мотивації та емоційного стану;
5. Перевірка ефективності мотиваційного тренінгу шляхом порівняння показників до та після його проведення.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- Відібрати валідні та надійні психодіагностичні методики, що дозволяють дослідити типи мотивації, джерела мотивації та рівень професійного вигорання працівників служби зайнятості.
- Розробити авторську анкету для додаткової оцінки змін у самооцінці, мотиваційній спрямованості та емоційному стані респондентів до та після

тренінгу.

- Провести первинне анкетування з використанням обраних методик на етапі до тренінгового втручання.
- На основі отриманих даних підтвердити доцільність впровадження мотиваційного тренінгу та охарактеризувати його основні напрямки.
- Сформулювати висновки щодо актуального стану мотиваційної сфери працівників служби зайнятості в умовах дистанційної роботи та рекомендації щодо її підтримки й розвитку.

У дослідженні були використані такі методики:

1. Методика діагностики типу мотивації професійної діяльності (автор Кэтэлин Басараб Замфир).
2. Опитувальник визначення джерел мотивації працівників (автори Деніел Е. Барбуто та Річард В. Сколл).
3. Опитувальник професійного вигорання (автори Крістіна Маслач і Сьюзен Е. Джексон).
4. Авторська анкета, розроблена з метою фіксації змін у самооцінці мотивації та емоційного стану до й після тренінгового втручання.

Розглянемо детальніше кожну з обраних методик.

Методика діагностики типу мотивації професійної діяльності К. Замфир призначена для вивчення структури трудової мотивації, зокрема з акцентом на співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Методика дозволяє виявити, які саме мотиви переважають у професійній поведінці працівника – орієнтація на зміст діяльності, її результат чи зовнішні стимули (винагороди, схвалення, уникнення покарання). [31]

Теоретичною основою методики є концепція, згідно з якою внутрішня мотивація передбачає, що сама діяльність має цінність для людини, викликає зацікавленість і задоволення в процесі її виконання. Натомість зовнішня мотивація визначається прагненням досягти результатів, не пов'язаних безпосередньо зі змістом діяльності – наприклад, отримання винагороди, визнання, підвищення статусу або уникнення покарання. [16]

Зовнішня мотивація, у свою чергу, поділяється на:

- зовнішню позитивну мотивацію (бажання отримати схвалення, підвищення, грошову винагороду тощо);
- зовнішню негативну мотивацію (діяльність, що здійснюється з метою уникнення осуду, санкцій, покарання або з примусу).

У межах методики представлено 7 тверджень, які відповідають різним типам професійної мотивації. Респонденту пропонується оцінити ступінь важливості кожного мотиву за п'ятибальною шкалою, де:

- 5 балів – має дуже велике значення;
- 4 бали – має велике значення;
- 3 бали – середнє значення;
- 2 бали – мале значення;
- 1 бал – зовсім не має значення.

Отримані результати дозволяють кількісно визначити співвідношення між різними типами мотивації та зробити висновок щодо її домінуючої форми у професійній діяльності конкретного респондента.

Підрахунок показників внутрішньої та зовнішньої мотивації здійснюється за такими формулами: [37]

- Внутрішня мотивація (ВМ) = (оцінка за пунктом 6 + оцінка за пунктом 7) / 2;
- Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) = (оцінка за пунктами 1, 2, 5) / 3
- Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) = (оцінка за пунктами 3, 4) / 2

Кожен показник мотивації варіюється в межах від 1 до 5 балів, допускається і дробове значення.

На підставі отриманих результатів формується мотиваційний комплекс особистості, який відображає співвідношення трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. Цей комплекс дозволяє зробити висновки про рівень задоволеності професійною діяльністю та про загальну емоційну стабільність працівника.

До оптимальних типів мотиваційного комплексу належать такі

поєднання:

- $BM > ЗПМ > ЗНМ$
- $BM = ЗПМ > ЗНМ$

Натомість найменш сприятливим є тип:

- $ЗНМ > ЗПМ > BM$

Решта комбінацій вважаються проміжними і оцінюються залежно від ступеня переваги одного типу мотивації над іншим.

Важливо враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й ступінь домінування окремих видів мотивації. Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, тим вищою є задоволеність професійною діяльністю. Перевага внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації свідчить про те, що працівник орієнтується на зміст діяльності, прагне досягти в ній результатів, що мають для нього особистісну цінність.

У свою чергу, переважання зовнішньої негативної мотивації (мотивів уникнення, страху, тиску) над внутрішніми й позитивно зовнішніми мотивами пов'язується з вищим рівнем емоційної нестабільності та нижчим рівнем професійного благополуччя. [30]

Бланк опитувальника та інструкція для заповнення наведені у Додатку А до цієї роботи.

Опитувальник визначення джерел мотивації працівників був розроблений американськими психологами Деніелом Е. Барбуто та Річардом В. Сколлом з метою комплексного аналізу внутрішньої та зовнішньої мотивації в професійній діяльності. Методика інтегрує положення класичних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Р. Райана) та враховує вплив особистісних потреб, цінностей, соціального контексту і структури цілей організації на трудову поведінку. [42]

У межах методики визначено п'ять основних типів мотивації: [14]

– Зовнішня мотивація (матеріальна винагорода) – орієнтація на заробітну плату, премії, соціальні пільги, тобто на зовнішнє підкріплення як основний стимул до діяльності.

– Внутрішня мотивація (самовдосконалення) – прагнення реалізувати власний потенціал, досягати особистих цілей і високих стандартів, діяти відповідно до внутрішніх переконань і цінностей.

– Зовнішня мотивація (схвалення іншими) – залежність від думки оточення, потреба у визнанні, соціальному підтвердженні значущості власної діяльності.

– Інтегративна мотивація – ідентифікація з цілями організації, залучення до реалізації місії установи, внутрішнє прийняття стратегічних напрямів і цінностей.

Внутрішня мотивація (орієнтація на процес) – задоволення від самого процесу виконання роботи, інтерес до змісту діяльності незалежно від зовнішніх результатів або винагород.

Респондентам пропонується уважно проаналізувати 30 тверджень, що описують різні джерела мотивації, та оцінити своє особисте ставлення до кожного з них. Оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою:

–2 – зовсім не відповідає моїм переконанням (вкрай неправильно);

–1 – скоріше не відповідає (неправильно);

0 – нейтральна відповідь, важко сказати (коли як);

1 – скоріше відповідає моїй позиції (правильно);

2 – повністю відповідає моїм переконанням (дуже правильно).

Після опрацювання результатів визначається рейтинг п'яти ключових джерел мотивації, що дозволяє виокремити як провідні, так і менш виражені напрями мотиваційної активності працівників.

Застосування методики у дослідженні працівників служби зайнятості є особливо актуальним, оскільки дає змогу визначити, які саме мотиваційні джерела підтримують ефективну професійну активність в умовах високого емоційного навантаження, дистанційної роботи та соціальної нестабільності. Зокрема, дослідження дозволяє виявити, чи ґрунтується мотивація на внутрішньому переконанні та цінностях, чи формується під впливом зовнішніх стимулів і очікувань.

Бланк опитувальника та інструкція подані у Додатку Б до цієї роботи.

Опитувальник професійного вигорання (Maslach Burnout Inventory – МВІ) був розроблений американськими дослідницями Крістіною Маслач та Сьюзен Е. Джексон і є одним із найпоширеніших та найнадійніших інструментів для діагностики синдрому емоційного вигорання у представників професій типу «людина – людина». Теоретично опитувальник ґрунтується на концепції, згідно з якою вигорання є багатовимірним психологічним феноменом, що розвивається поступово у відповідь на хронічний стрес у професійній діяльності, особливо в тих сферах, де основним об’єктом праці є люди. [32]

Методика дозволяє оцінити три ключові складові професійного вигорання:

1. Емоційне виснаження – відчуття перевтоми, втрати енергії, виснаження власних ресурсів.
2. Деперсоналізація – цинічне, дистанційоване або негативне ставлення до клієнтів.
3. Редукція професійних досягнень – зниження самооцінки, відчуття неефективності, сумнів у значущості власної діяльності.

Згідно з характеристиками, наведеними в таблиці 2.1.1, кожна шкала містить різну кількість питань та має визначені порогові значення для інтерпретації рівнів вираженості. Чим вища сума балів за кожною шкалою, тим виразніше у респондента проявляються ознаки відповідного компонента професійного вигорання. Узагальнена оцінка вигорання може базуватись на загальній сумі балів за всіма трьома шкалами. [48]

Таблиця 2.1.1 Характеристика опитувальника професійного вигорання

Шкала	Кількість питань	Середній бал	Максимум можливий	Рівень вираженості
Емоційне виснаження	9	X	54	Низький / середній / високий
Деперсоналізація	5	X	30	Низький / середній / високий
Редукція особистих досягнень	8	X	48	Низький / середній / високий

Опитувальник складається з 22 тверджень, які оцінюються респондентом за частотою прояву на шкалі: [48]

«Ніколи» – 0 балів,

«Дуже рідко» – 1 бал,

«Інколи» – 3 бали,

«Часто» – 4 бали,

«Дуже часто» – 5 балів,

«Щодня» – 6 балів.

Ключ до опрацювання результатів:

- Емоційне виснаження – питання 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимум – 54 бали).
- Деперсоналізація – питання 5, 10, 11, 15, 22 (максимум – 30 балів).
- Редукція особистих досягнень – питання 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимум – 48 балів).

Чим вищим є сумарний показник за кожною окремою шкалою, тим більш вираженими є відповідні прояви професійного вигорання. Загальна сума балів за всіма шкалами свідчить про рівень і ступінь важкості синдрому «емоційного вигорання» в опитуваного.

Доцільність використання методики у дослідженні працівників служби зайнятості полягає в тому, що їхня професійна діяльність включає постійну взаємодію з людьми у складних життєвих обставинах, що зумовлює підвищену емоційну напруженість, відповідальність та ризики емоційного виснаження. Вчасне виявлення симптомів вигорання дозволяє запобігти його розвитку та знизити ймовірність професійної дезадаптації.

Бланк опитувальника та інструкція для обробки результатів подані у Додатку В до цієї роботи.

З метою оцінки ефективності тренінгу з підвищення мотивації працівників служби зайнятості, а також виявлення змін у рівні емоційного стану, самооцінки та внутрішніх ресурсів, була розроблена авторська анкета. Вона стала частиною емпіричного дослідження та дозволила фіксувати

суб'єктивні зміни до та після тренінгового втручання.

Анкета складалася з чотирьох тематичних блоків, кожен із яких оцінював окремий психологічний аспект:

1. Мотивація до праці – задоволення від професійної діяльності, смислова наповненість, ініціативність.
2. Емоційне вигорання – прояви психологічного виснаження, емоційного спустошення, стомлюваності (зворотні твердження).
3. Самооцінка – відчуття компетентності, ефективності, приналежності до колективу.
4. Внутрішні ресурси та відновлення – здатність долати труднощі, емоційне відновлення, використання стратегій самопідтримки.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 – зовсім не згоден(на),
- 2 – скоріше не згоден(на),
- 3 – важко сказати,
- 4 – скоріше згоден(на),
- 5 – повністю згоден(на).

Анкета використовувалася у двох етапах: до тренінгу та після його завершення.

Текст анкети та інструкція до неї наведені у Додатку Г до цієї роботи.

Під час організації та реалізації емпіричного дослідження було дотримано основних етичних принципів наукової психології. Участь у дослідженні була добровільною, усі респонденти попередньо ознайомилися з метою, змістом і форматом дослідження та усно надали згоду на участь. Гарантувалися анонімність відповідей, а також конфіденційність отриманої інформації – персональні дані не збиралися, ідентифікація респондентів була неможливою. Отримані результати використовувалися виключно у науково-дослідницьких цілях та узагальнювалися у статистичній формі без розкриття індивідуальних відповідей.

Таким чином, у межах емпіричного дослідження було використано

чотири інструменти збору даних: три валідовані психодіагностичні методики та авторську анкету. Такий комплексний підхід дозволить отримати багатовимірне уявлення про мотиваційний профіль працівників служби зайнятості, виявити потенційні ризики професійного вигорання, а також оцінити зміни у стані респондентів після проходження тренінгового втручання.

2.2. Аналіз фактичних даних

На цьому етапі дослідження здійснюється аналіз емпіричних даних, отриманих за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик, описаних у попередньому підрозділі, а також авторської анкети. Обробка результатів дозволить виявити провідні типи мотивації працівників служби зайнятості, ключові джерела професійної мотивації, рівень емоційного вигорання, а також динаміку змін після проходження тренінгової програми.

На початковому етапі дослідження було проведено базове анкетування з метою визначення вихідного стану мотиваційної сфери, джерел її формування, проявів професійного вигорання та самооцінки працівників. Аналіз отриманих результатів дозволив: [25]

- оцінити доцільність впровадження мотиваційного тренінгу;
- окреслити проблемні зони у професійному самовідчутті та емоційному стані працівників;
- сформулювати цілі, завдання та зміст тренінгової програми відповідно до виявлених потреб цільової аудиторії.

У дослідженні взяли участь 31 респондент – працівники центрів зайнятості Донецької області, які виконують професійні обов'язки у дистанційному режимі в умовах воєнного стану. Така вибірка дозволяє отримати уявлення про актуальний стан мотиваційної сфери та рівень професійного вигорання фахівців соціальної сфери в умовах підвищеної психологічної напруги та зміненої організації праці.

Розглянемо емпіричні показники, що стосуються типів професійної мотивації, джерел її формування, рівнів професійного вигорання, а також результати авторської анкети, яка дозволить зафіксувати зміни у психологічному стані респондентів після проходження тренінгової програми.

Першим етапом аналізу стало вивчення типів професійної мотивації працівників центрів зайнятості за методикою К. Замфіра, яка дозволяє диференціювати внутрішню, зовнішню позитивну та зовнішню негативну мотивацію.

Дані анкетування 31 працівника дозволили кількісно визначити переважаючий тип мотивації. Респонденти оцінювали значущість семи різних мотивів за п'ятибальною шкалою, на основі яких розраховувалися середні значення для кожного типу мотивації: [33]

1. Внутрішня мотивація (ВМ): задоволення від самого процесу праці та можливість самореалізації.
2. Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ): орієнтація на грошове забезпечення, кар'єрне зростання, соціальний престиж.
3. Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ): прагнення уникнути осуду, покарань, негативних наслідків.

Середні показники (n = 31):

Внутрішня мотивація (ВМ) – 4,3 бала

Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) – 4,2 бала

Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) – 3,8 бала

На рисунку 2.2.1 подано візуалізацію середніх значень за типами мотивації.

Найвищим серед трьох типів мотивації виявився показник внутрішньої мотивації (4,3 бали), що свідчить про орієнтацію працівників на зміст професійної діяльності, задоволення від її процесу та прагнення до самореалізації. Зовнішня позитивна мотивація (4,2 бали) також має вагоме значення, вказуючи на важливість для респондентів таких факторів, як соціальне визнання, матеріальна винагорода та професійний статус.

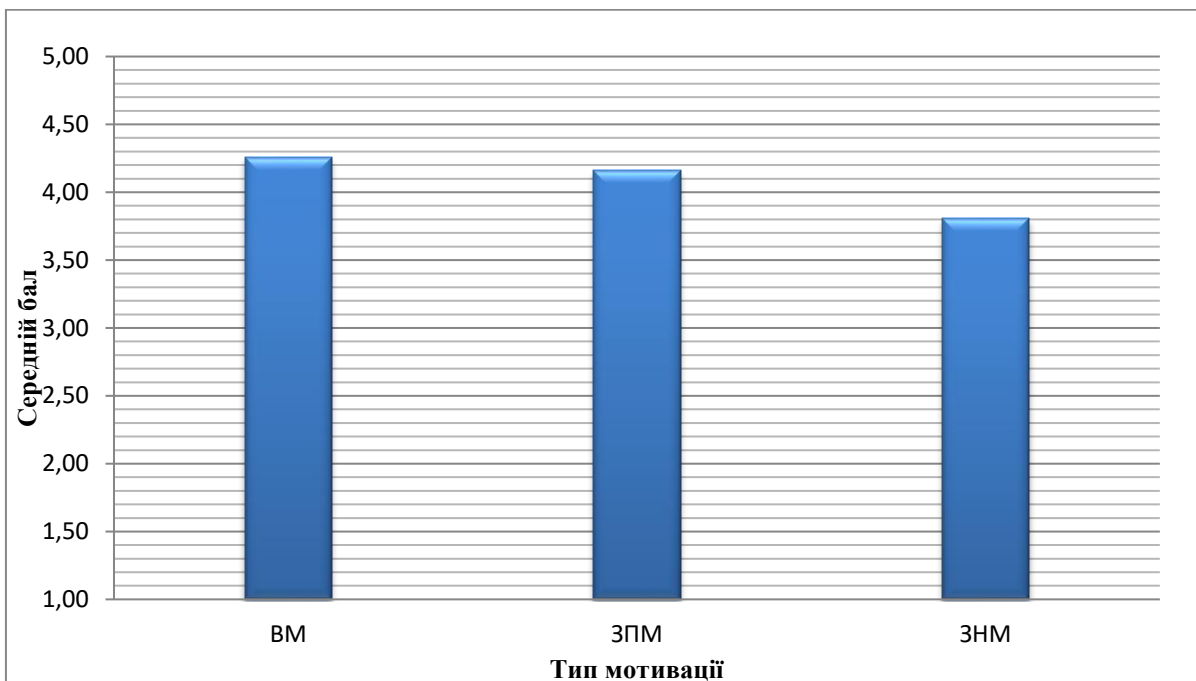


Рис. 2.2.1. Середні значення типів професійної мотивації за методикою К. Замфіра серед працівників центрів зайнятості Донецької області

Зовнішня негативна мотивація (3,8 бала) має дещо нижчий показник, але залишається достатньо вираженою, що може свідчити про наявність напруження, страху перед осудом або санкціями. Такий рівень ЗНМ може бути зумовлений як об'єктивними умовами праці у період воєнного стану, так і підвищеною відповідальністю у роботі з клієнтами.

Визначений мотиваційний профіль $VM > ЗПМ > ЗНМ$ можна вважати оптимальним, оскільки домінують конструктивні мотиви – внутрішнє задоволення та позитивна соціальна орієнтація. Це є свідченням наявності стійкої внутрішньої мотиваційної бази, яка забезпечує емоційну включеність у професійну діяльність та знижує ризики формування професійного вигорання.

Разом з тим, зовнішні форми мотивації (як позитивні, так і негативні) не перебувають у безпосередньому полі впливу психологічних інтервенцій. Саме тому найбільш перспективним напрямом для подальшого розвитку є підтримка та зміцнення внутрішньої мотивації працівників.

Мотиваційний тренінг має фокусуватися на таких напрямках:

- актуалізація особистісного сенсу професійної діяльності;
- усвідомлення власних досягнень і цінностей;
- формування почуття ефективності, впливу та причетності до результату;
- розвиток навичок саморефлексії, емоційного залучення та професійної ідентичності.

Таким чином, отримані результати підтверджують доцільність тренінгового впливу, орієнтованого на внутрішні мотиваційні чинники, який здатен зміцнити особистісний ресурс працівників та зменшити вплив стресогенних факторів у професійному середовищі.

З метою виявлення провідних джерел мотивації працівників було використано опитувальник мотиваційних джерел за методикою Д. Барбуто і Р. Сколера. У дослідженні взяли участь 31 працівник центрів зайнятості, що дало змогу отримати кількісні показники виразності кожного з п'яти типів мотивації.

У таблиці 2.2.1 подано середні значення кожного типу мотивації, розташовані у порядку зменшення виразності, тобто від найбільш до найменш виражених серед опитаних працівників. Такий порядок дозволяє наочно визначити домінуючі джерела мотивації в досліджуваній групі.

Таблиця 2.2.1 Середні значення показників джерел мотивації працівників центрів зайнятості на основі результатів онлайн анкетування за методикою Д. Барбуто і Р. Сколера.

Тип мотивації	Середній бал
Внутрішня мотивація (самовдосконалення)	4,35
Зовнішня мотивація (матеріальна винагорода)	3,58
Інтегративна мотивація	1,42
Внутрішня мотивація (орієнтація на процес)	0,74
Зовнішня мотивація (схвалення іншими)	0,52

Найвищі показники у структурі мотивації працівників зайнятості виявлено за шкалою самовдосконалення (4.35), що вказує на домінування внутрішньої мотивації. Це свідчить про те, що більшість респондентів орієнтовані на професійне зростання, підвищення власної компетентності,

розвиток особистісного потенціалу та дотримання індивідуальних стандартів якості діяльності.

Високі значення також спостерігаються за шкалою матеріальної винагороди (3.58), що підкреслює значущість зовнішнього стимулювання у формі фінансових заохочень. У сучасних умовах воєнного стану, коли загальний рівень економічної стабільності знижується, саме гарантована стабільна оплата праці стає одним із ключових джерел відчуття безпеки для працівників.

Інтегративна мотивація (1.42), що передбачає ідентифікацію особистих цілей працівника з місією та завданнями організації, перебуває на помірному рівні виразності. Це може бути зумовлено дистанційною формою роботи та відсутністю живої командної взаємодії. Оскільки колектив працює розрізнено та має обмежені можливості для міжособистісної взаємодії, це значною мірою ускладнює формування командної єдності, знижує рівень ідентифікації працівників з організацією та послаблює відчуття приналежності до спільної професійної мети.

Мотивація, орієнтована на сам процес праці (0.74), має низький рівень виразності, що може пояснюватися емоційним виснаженням, тривалим перебуванням у стресових умовах воєнного часу, монотонністю завдань або надмірною формалізацією робочих обов'язків. В умовах дистанційного виконання обов'язків працівники часто відчувають відчуження від процесу, що знижує залучення до роботи на рівні внутрішнього інтересу.

Найменш вираженою виявилася мотивація, пов'язана із соціальним схваленням (0.52). Це може бути пов'язано з тривалою відсутністю очного колективного спілкування, що обмежує можливість отримання підтримки, визнання або позитивної зворотної реакції з боку колег і керівництва. У ситуації, коли багато працівників працюють у різних містах або навіть регіонах, і не мають можливості бачитися наживо, значущість зовнішнього визнання закономірно знижується, а роль автономної саморегуляції зростає.

Аналіз отриманих даних свідчить про наявність як сильних сторін

мотиваційної структури працівників, так і потенційних зон розвитку, які потребують цілеспрямованого втручання. У цьому контексті мотиваційний тренінг постає як доцільний та обґрунтований інструмент підвищення ефективності професійної діяльності персоналу центрів зайнятості в умовах воєнного стану та дистанційного формату роботи.

Необхідність впровадження тренінгу визначається такими факторами:

1. Найвищі показники вказують на те, що працівники мають потребу в розвитку, тому тренінг має включати можливості для рефлексії, постановки цілей, виявлення внутрішніх ресурсів і зон росту.

2. В умовах роз'єднаності колективу, зниження командної взаємодії та ідентифікації з організаційними цілями, важливо включити до тренінгу блоки, що сприяють відновленню командної єдності, усвідомленню важливості спільної мети та цінностей організації.

3. Низький рівень мотивації, орієнтованої на сам процес, потребує включення інтерактивних вправ, які дозволяють працівникам переосмислити власну діяльність, знайти в ній особистісний сенс та відчуття задоволення від щоденної роботи.

4. Зниження значущості соціального схвалення є сигналом про недостатність колективної підтримки та зворотного зв'язку, що тренінг може частково компенсувати через групові завдання, взаємодію, обмін досвідом та розвиток навичок емпатії.

5. У період підвищеної соціальної напруги, професійної нестабільності та емоційного вигорання мотиваційний тренінг також виконує ресурсну функцію, допомагаючи знизити рівень тривожності, підвищити психологічну стійкість і зберегти професійну ефективність.

Для вивчення рівня професійного вигорання працівників служби зайнятості було застосовано опитувальник К. Маслач і С. Джексон. Дослідження охопило 31 працівника центрів зайнятості, які оцінювали частоту виникнення певних психоемоційних станів.

Результати діагностики за трьома шкалами представлені в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Середні значення показників професійного вигорання працівників центрів зайнятості (за методикою Maslach Burnout Inventory)

Шкала	Кількість питань	Середній бал	Максимум можливий	Рівень вираженості
Емоційне виснаження	9	23,29	54	Середній
Деперсоналізація	5	7,55	30	Низький
Редукція особистих досягнень	8	28,65	48	Високий

Отримані результати свідчать про те, що у працівників центрів зайнятості найбільш вираженим компонентом синдрому професійного вигорання є редукція особистих досягнень (середній показник – 28,65 бала при максимальному 48), що характеризує зниження задоволеності власною діяльністю та відчуття її значущості. Такий рівень вказує на схильність респондентів до знецінення власних професійних результатів, що негативно впливає на їхню внутрішню мотивацію та впевненість у собі.

Показник за шкалою емоційного виснаження становить 23,29 бала (середній рівень вираженості), що підтверджує наявність у частини працівників симптомів фізичного та емоційного перенапруження, пов'язаних із високим навантаженням та стресовим характером роботи.

За шкалою деперсоналізації середнє значення дорівнює 7,55 бала, що відповідає низькому рівню проявів цього компонента. Це свідчить про те, що, попри складні умови праці, більшість респондентів зберігає емпатійне ставлення до клієнтів та не схильна до відчуженого або формального спілкування.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що професійне вигорання серед працівників центрів зайнятості проявляється переважно у формі редукції особистих досягнень та частково – емоційного виснаження, тоді як рівень деперсоналізації залишається відносно низьким. Це підкреслює потребу у впровадженні психологічних заходів, спрямованих на підтримку самооцінки,

профілактику виснаження та розвиток внутрішньої мотивації.

Таким чином, впровадження мотиваційного тренінгу є не лише доцільним, а й необхідним засобом підтримки професійної ефективності працівників центрів зайнятості. Отримані результати емпіричного дослідження підтверджують наявність факторів ризику професійного вигорання, зокрема емоційного виснаження та редукції особистих досягнень, що потребують цілеспрямованої корекції. Реалізація тренінгової програми сприятиме підвищенню внутрішньої мотивації, розвитку ресурсів саморегуляції та зміцненню командної взаємодії, що в комплексі забезпечує стійкість і результативність діяльності персоналу в умовах високих професійних навантажень.

Особливу увагу в межах тренінгової програми рекомендовано зосередити на таких аспектах:

- подолання емоційного виснаження шляхом впровадження вправ на саморегуляцію, релаксаційних і ресурсозберігаючих технік;
- зниження рівня деперсоналізації через розвиток емоційного інтелекту, емпатії та навичок ефективної комунікації;
- посилення мотиваційної складової за допомогою вправ на усвідомлення ціннісних орієнтацій, професійного сенсу та можливостей самореалізації.

У результаті мотиваційний тренінг може виступати ефективним інструментом психологічної підтримки, що не лише знижує ризики емоційного вигорання, а й сприяє підвищенню якості професійної діяльності та рівня сервісу в сфері зайнятості.

З метою глибшого вивчення мотиваційного стану працівників служби зайнятості, їх емоційного ресурсу та стратегій самопідтримки була використана авторська анкета, яка охоплювала 12 тверджень, згрупованих за чотирма ключовими блоками: мотиваційна залученість до праці, емоційне виснаження, самооцінка професійної компетентності та ресурсний потенціал. Респонденти оцінювали твердження за п'ятибальною шкалою (від 1 – «повністю не згоден» до 5 – «повністю згоден»). Усього в анкетуванні взяли

участь 31 працівник центрів зайнятості.

На рис. 2.2.3 представлено порівняльний аналіз середніх балів по кожному з чотирьох блоків анкети з референтними значеннями. Найбільше відхилення спостерігається у блоці 2 – емоційне виснаження, де середній бал значно перевищує допустимий рівень, що свідчить про наявність хронічної втоми, психологічного напруження та ймовірного ризику професійного вигорання. Це є характерною особливістю для фахівців соціальної сфери, особливо в умовах воєнного часу, високого навантаження та дистанційної взаємодії з клієнтами.

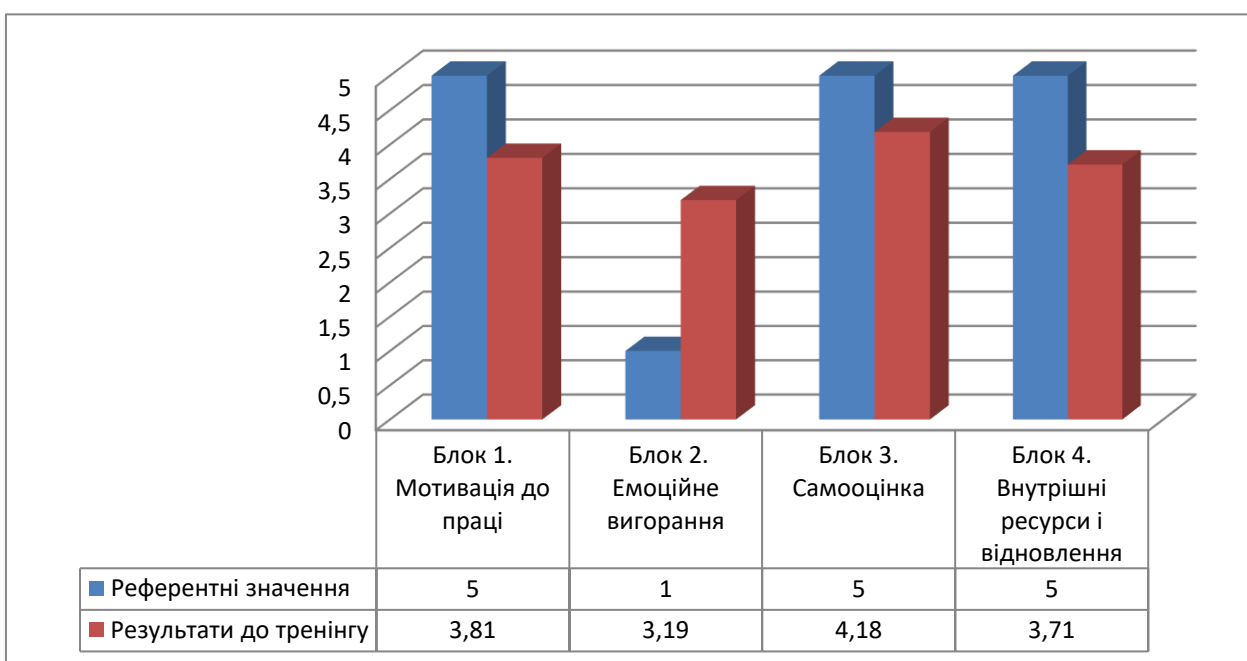


Рис. 2.2.3. Порівняння середніх значень відповідей працівників за блоками авторської анкети з референтними показниками (до тренінгу)

Також суттєве відставання від бажаного рівня виявлено у блоці 4 – внутрішні ресурси та відновлення. Низькі показники цього блоку вказують на недостатнє використання респондентами стратегій самопідтримки та обмежену здатність до відновлення особистого ресурсу, що може негативно впливати на їх психологічну стійкість.

У блоці 1 – мотиваційна залученість до праці – середній бал становить 3,80, що відповідає помірно високому рівню. Отримані оцінки свідчать про

загалом позитивне ставлення працівників до професійної діяльності: вони виявляють задоволення від роботи, усвідомлюють її значущість та готові проявляти ініціативу у виконанні завдань. Це вказує на наявність базової внутрішньої мотивації, що є важливою умовою професійної ефективності.

У блоці 3 – самооцінка професійної компетентності – середній показник склав 4,17, що свідчить про високий рівень впевненості у власних професійних якостях. Працівники центру зайнятості загалом відчують себе компетентними, здатними долати професійні труднощі, а також мають відчуття значущості своєї ролі в колективі. Це свідчить про сформовану професійну ідентичність і позитивний соціально-психологічний клімат у робочому середовищі.

Такі результати можна розглядати як потенційний ресурс, який доцільно підтримувати й розвивати в рамках психологічних інтервенцій, зокрема мотиваційного тренінгу. Робота з цим блоком дозволяє посилити ефект впливу тренінгу шляхом актуалізації сильних сторін, формування відчуття ефективності та закріплення позитивного ставлення до власної професійної ролі.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що стан працівників перед тренінговим втручанням характеризується помірно високим рівнем мотиваційної залученості (середній бал – 3,80), високою самооцінкою професійної компетентності (4,17), водночас – помірним рівнем емоційного виснаження (3,29) та недостатнім ресурсним потенціалом для самовідновлення (середній бал – 3,23). Такі показники вказують на актуальність та доцільність впровадження психологічного тренінгу, спрямованого на зниження проявів емоційного виснаження, активізацію внутрішніх ресурсів та підвищення рівня внутрішньої мотивації працівників.

Порівняльний аналіз результатів різних методик дозволив виявити їх взаємодоповнюваність. Так, методика К. Б. Замфір показала переважання зовнішньої позитивної мотивації у більшості працівників, що свідчить про їх

орієнтацію на соціальне схвалення та матеріальні стимули. Опитувальник Д. Барбуто та Р. Сколла деталізував ці дані, продемонструвавши провідну роль соціальної мотивації й зовнішніх джерел у формуванні трудової активності. Водночас результати за шкалою професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон) підтвердили, що низький рівень внутрішньої мотивації пов'язаний із вищим ризиком емоційного виснаження та деперсоналізації. Авторська анкета засвідчила, що працівники самі відзначають потребу у підвищенні внутрішньої зацікавленості та покращенні психологічного клімату в колективі. Таким чином, комплексне використання різних методик дозволило глибше окреслити проблему зниження внутрішньої мотивації та посилення залежності від зовнішніх чинників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було реалізовано емпіричний етап дослідження, спрямований на вивчення мотивації професійної діяльності працівників служби зайнятості, зокрема типів мотивації, джерел її формування, рівня професійного вигорання та особистісного емоційного ресурсу. Застосування комплексу психодіагностичних методик (К. Замфіра, Барбуто і Сколлер, К. Маслач і С. Джексон, а також авторської анкети) дозволило отримати валідні кількісні дані щодо психологічного стану респондентів.

Аналіз результатів показав, що найбільш вираженим є внутрішній тип мотивації, що вказує на орієнтацію працівників на зміст праці, самореалізацію та професійну ефективність. Водночас опитувальник Д. Барбуто і Р. Сколла засвідчив значний вплив зовнішніх соціальних і матеріальних джерел мотивації, які залишаються провідними у професійній діяльності працівників. Додатково результати за шкалою професійного вигорання (К. Маслач і С. Джексон) виявили помірні рівні емоційного виснаження та недостатній рівень ресурсної самопідтримки, що є проявами ризику розвитку професійного вигорання. Авторська анкета підтвердила отримані дані, оскільки більшість працівників самі відзначили потребу у підвищенні внутрішньої зацікавленості,

зміцненні колективної підтримки та розвитку навичок саморегуляції.

Таким чином, порівняльний аналіз різних методик дозволив комплексно охарактеризувати мотиваційну сферу працівників. Методика К. Замфіра виявила орієнтацію на внутрішні мотиви, опитувальник Д. Барбуто і Р. Сколла деталізував роль зовнішніх чинників, а методика К. Маслач і С. Джексон показала зв'язок низької ресурсності з ризиком вигорання. У сукупності це дало цілісну картину: хоча зберігається позитивне ставлення до професійної діяльності, існує загроза зниження мотивації та підвищеного емоційного навантаження, що потребує цілеспрямованої психологічної підтримки.

Для ефективного розвитку мотивації працівників центрів зайнятості важливо враховувати низку ключових аспектів, які істотно впливають на їхній емоційний стан та професійну продуктивність:

1. Підвищення самооцінки. Співробітники з низьким рівнем мотивації часто відчують апатію, безпорадність та зневіру, що супроводжується постійним стресом і високим рівнем емоційного навантаження. Такі прояви можуть спричиняти агресивність або відчуття безвиході, що негативно позначається на якості взаємодії з клієнтами. Формування високої самооцінки сприяє зменшенню цих негативних наслідків та підвищенню внутрішньої мотивації працівників.

2. Подолання відчуття ізоляції. Емоційне виснаження ускладнює встановлення та підтримку здорових стосунків із колегами та клієнтами, особливо в умовах дистанційної роботи. Недостатня соціальна взаємодія посилює почуття самотності та емоційного відчуження, що знижує ефективність надання допомоги. Створення умов для розвитку командної взаємодії та соціальної підтримки сприяє подоланню ізоляції та зміцненню колективної згуртованості.

3. Зменшення емоційного виснаження та психосоматичних проявів. Хронічна втома, апатія та депресивні стани, які часто супроводжують емоційне виснаження, можуть призводити до фізичних проблем, таких як гастрит, підвищений артеріальний тиск або мігрені. Працівники центрів

зайнятості, які щодня стикаються з емоційно складними ситуаціями, потребують спеціальних заходів підтримки для зниження стресу та збереження здоров'я.

Отже, підвищення мотивації та зменшення проявів емоційного виснаження потребує розробки комплексної програми, спрямованої на системний вплив на зазначені ключові аспекти.

Рекомендується, щоб програма була орієнтована на: підтримку самооцінки та впевненості у власних силах, розвиток соціальної підтримки та командної взаємодії, попередження емоційного виснаження та зміцнення ментального здоров'я. Такий комплексний підхід дозволяє одночасно впливати на мотиваційні та емоційно-ресурсні компоненти професійної діяльності, що у підсумку підвищує ефективність роботи працівників та якість взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

3.1 Мета, завдання та принципи мотиваційного тренінгу

Результати емпіричного дослідження, подані у другому розділі, показали, що у значній частині працівників служби зайнятості переважають зовнішні чинники мотивації, спостерігаються ознаки професійного вигорання та недостатній рівень внутрішньої зацікавленості у виконанні професійних обов'язків. Водночас у колективі відзначається потреба у посиленні згуртованості, підтримці позитивного емоційного клімату та розвитку ресурсів для саморегуляції. Ураховуючи, що мотивація у робочій групі формується не лише на індивідуальному, а й на колективному рівні, доцільно використовувати групові форми роботи, зокрема тренінгові заняття, що дозволяє працювати з колективом як із цілісною системою.

Актуальність проведення мотиваційного тренінгу зумовлена сучасними умовами професійної діяльності працівників служби зайнятості, які працюють в умовах підвищеного навантаження, соціальної нестабільності та постійних організаційних змін. Тренінг виступає дієвим інструментом не лише для профілактики емоційного вигорання та зниження стресу, а й для активізації внутрішніх ресурсів, розвитку професійної ідентичності та зміцнення колективної згуртованості. [18]

Досвід практичної психології свідчить, що саме групові форми роботи є найбільш ефективними у розвитку мотивації персоналу, оскільки вони дозволяють інтегрувати індивідуальні й колективні потреби та формувати позитивний емоційний клімат у трудовому середовищі. [28]

Розробка програми мотиваційного тренінгу ґрунтується на теоретичних положеннях, висвітлених у першому розділі роботи. Передусім враховано ідеї гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс), які підкреслюють прагнення особистості до самореалізації та розкриття власного потенціалу.

Також використано положення класичних теорій мотивації (Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Ф. Герцберг), що пояснюють різні механізми трудової активності та фактори професійної задоволеності. Крім того, враховано підходи до розуміння групової динаміки (К. Левін), які підкреслюють значення колективної взаємодії та соціальної підтримки у формуванні й розвитку професійної мотивації працівників.

Метою мотиваційного тренінгу є розвиток внутрішньої мотивації працівників, підвищення їх професійної залученості, профілактика емоційного вигорання та зміцнення колективної згуртованості в умовах дистанційної та кризової роботи.

Відповідно до поставленої мети тренінгу було сформульовано низку завдань, реалізація яких спрямована на всебічний розвиток мотиваційної сфери працівників, зниження емоційного виснаження та підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Узагальнено завдання та очікувані результати подано у таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Завдання тренінгу та очікувані результати

Завдання	Очікуваний ефект
Усвідомлення працівниками власних мотивів і професійних цінностей	Підвищення внутрішньої мотивації та особистої залученості
Формування позитивного ставлення до професійної діяльності	Зростання задоволеності роботою і зміцнення професійної ідентичності
Розвиток навичок саморегуляції, подолання стресу, управління емоціями	Зменшення психоемоційної напруги, підвищення стресостійкості
Профілактика професійного вигорання через інтерактивні вправи	Підвищення психологічної стійкості та ресурсності
Посилення командної взаємодії та відчуття колективної причетності	Поглиблення згуртованості, розвиток відчуття єдності

Як показано в таблиці 3.1.1, завдання тренінгової програми утворюють внутрішньо узгоджену систему, спрямовану на комплексний вплив на ключові аспекти розвитку мотивації працівників служби зайнятості. Їх розробка спирається на висновки емпіричного дослідження, викладені в Розділі 2. Зокрема, за результатами методики К. Замфіра найвищим виявився показник внутрішньої мотивації (4,3 бала), що свідчить про орієнтацію працівників на зміст діяльності та прагнення до самореалізації. Опитувальник Д. Барбуто і Р. Сколера підтвердив домінування внутрішніх джерел мотивації, зокрема самовдосконалення (4,35), при збереженні значущості матеріальної винагороди (3,58). Водночас результати за шкалою К. Маслач і С. Джексон засвідчили середній рівень емоційного виснаження та деперсоналізації, що вказує на наявність ризиків професійного вигорання.

Отримані результати свідчать, що, попри високий рівень внутрішньої мотивації та прагнення до професійного розвитку, працівники стикаються з емоційним виснаженням і потребують додаткових ресурсів для підтримки стійкості та збереження ефективності. Це обґрунтовує доцільність впровадження мотиваційного тренінгу, спрямованого на зниження проявів вигорання, підвищення внутрішньої мотивації та розвиток командної згуртованості.

Ефективність тренінгу значною мірою залежить від дотримання базових принципів його організації та проведення. Ці принципи визначають якість психологічного впливу, забезпечують активну включеність учасників та створюють умови для формування довіри у групі. Вони виступають своєрідними орієнтирами для тренера, який не лише передає знання чи навички, а й формує безпечне середовище для особистісного та професійного зростання працівників. Саме принципи роботи дозволяють тренінгу перетворитися на ефективний інструмент розвитку внутрішньої мотивації та колективної згуртованості. [48]

На рисунку 3.1.1 схематично подано основні принципи мотиваційного

тренінгу, які охоплюють такі положення, як добровільність, активність, партнерська взаємодія, конфіденційність, практична спрямованість, інтерактивність і зворотний зв'язок. [12]



Рис. 3.1. Основні принципи мотиваційного тренінгу

Розглянемо детальніше принципи мотиваційного тренінгу: [35]

1. Участь у тренінгу має ґрунтуватися на внутрішньому бажанні працівників, що забезпечує відкритість, щирість і готовність до змін. Практично це оформлюється через усне/письмове погодження з правилами групи, право «пасу» (можливість не виконувати окрему вправу без пояснень) та повагу до особистих меж учасників.

2. Активність і включеність. Кожен учасник має можливість бути залученим до обговорень і практичних завдань. Оптимально, коли частка активних методів становить більшу частину часу заняття; використовуються парні/малі групи, «кругове» висловлювання, чіткі інструкції і таймінг, щоб уникати домінування окремих осіб.

3. Партнерська взаємодія. Тренер і учасники – рівноправні суб'єкти групового процесу. Підтримуються «я-повідомлення», безоціннісне ставлення, взаємоповага, спільне вироблення правил; фокус зміщується з «навчання зверху» на спільне конструювання рішень і обмін професійним досвідом.

4. Конфіденційність. Висловлювання та особисті історії не виносяться за межі групи, що формує безпечний простір для саморефлексії. Підкреслюються етичні межі: винятки можливі лише у випадках загрози життю/здоров'ю.

5. Практична спрямованість. Усі завдання та вправи тренінгу повинні бути максимально наближені до реальних професійних ситуацій, з якими стикаються працівники служби зайнятості. Це забезпечує можливість безпосереднього застосування отриманих знань і навичок у повсякденній діяльності. Практична спрямованість дозволяє учасникам не лише усвідомлювати власні мотиваційні ресурси, а й відпрацьовувати конкретні стратегії взаємодії з клієнтами, підвищувати стресостійкість та ефективність у виконанні робочих завдань. Таким чином, тренінг перетворюється на інструмент, що сприяє професійному зростанню та зміцненню внутрішньої мотивації працівників.

6. Інтерактивність і зворотний зв'язок. Застосовуються дискусії, рольові ігри, мозкові штурми, групові вправи. Після кожної активності – коротка рефлексія, що підсилює мотиваційний ефект і переводить досвід у професійну практику.

Таким чином, розробка мотиваційного тренінгу ґрунтується на результатах емпіричного дослідження, що дозволило чітко окреслити актуальні запити цільової аудиторії. Програма тренінгу орієнтована не лише на підвищення рівня внутрішньої мотивації, а й на зниження проявів професійного вигорання, активізацію особистісного потенціалу, зміцнення почуття професійної значущості та розвиток ефективної колективної взаємодії. Комплексний характер підходу забезпечує вплив як на внутрішні мотиваційні чинники окремих працівників, так і на соціально-психологічний клімат трудового колективу. Завдяки цьому створюються умови для стійкого

особистісного та професійного зростання співробітників, а також формування згуртованої, ресурсної та результативної команди, здатної до адаптації в умовах змін.

3.2 Структура та зміст програми мотиваційного тренінгу

На основі результатів емпіричного дослідження, представлених у розділі 2, з урахуванням вимог методичних рекомендацій щодо підготовки кваліфікаційних робіт з психології, а також апробації матеріалів у вигляді наукових тез, була розроблена комплексна програма мотиваційного тренінгу для працівників служби зайнятості. Її структура інтегрує класичні підходи до організації групової роботи та сучасні інноваційні методики, зокрема застосування метафоричних асоціативних карт, що дозволяє не лише підвищувати рівень внутрішньої мотивації, а й підтримувати психологічні ресурси персоналу та сприяти розвитку колективної згуртованості.

Оскільки провідними чинниками мотивації працівників є внутрішні установки та особистісні ресурси, пропонується впровадити тренінг, спрямований на їх розвиток. Робота у стресових та емоційно напружених умовах часто призводить до виснаження – фізичного, інтелектуального й емоційного. Це негативно впливає на мотивацію, знижує ефективність діяльності, а в окремих випадках може спричиняти професійне відчуження. [3]

Мета розробки тренінгу полягає в підвищенні рівня мотивації працівників шляхом розвитку внутрішніх мотивуючих чинників, зміцнення їх емоційного стану та профілактики емоційного вигорання

Об'єктом дослідження є працівники центрів зайнятості, діяльність яких відбувається у високостресових умовах і супроводжується ризиком емоційного виснаження. Це зумовлює необхідність у запровадженні додаткових заходів психологічної підтримки, спрямованих на підвищення рівня самооцінки та покращення загального психологічного благополуччя.

Розвиток мотивації персоналу доцільно реалізовувати з урахуванням

ключових чинників, що безпосередньо впливають на емоційний стан і професійну ефективність: [1, 5]

1. Формування адекватної самооцінки. Недостатня впевненість у власних силах часто супроводжується апатією, почуттям безсилля та підвищеною дратівливістю, що негативно позначається на якості професійної діяльності та взаємодії з клієнтами. Робота над розвитком позитивної самооцінки сприяє підвищенню впевненості, зниженню рівня самокритики та гармонізації емоційного стану.

2. Подолання соціальної ізоляції. Емоційне виснаження працівників нерідко ускладнює міжособистісні контакти, а обмеження у спілкуванні (зокрема в умовах дистанційної зайнятості) підсилює відчуття самотності та відчуження. Забезпечення можливостей для групової взаємодії сприяє зниженню ізоляції, зміцненню командної згуртованості та створенню атмосфери підтримки.

3. Зменшення проявів емоційного вигорання. Хронічна втома й пригнічений емоційний фон можуть трансформуватися у психосоматичні симптоми. Тому важливим є використання вправ і методик, спрямованих на зниження рівня стресу, відновлення енергетичних ресурсів та підтримання оптимального психофізичного стану.

Таким чином, для ефективного підвищення мотивації працівників та зниження проявів емоційного виснаження необхідно розробити комплексну програму, яка системно і цілеспрямовано впливатиме на ключові чинники, що визначають цю проблему.

Ми вважаємо доцільним спрямувати цю програму на:

- розвиток упевненості у власних силах та формування позитивної самооцінки;
- стимулювання соціальної взаємодії та підтримку командної єдності;
- профілактику емоційного вигорання й зміцнення психофізичного благополуччя.

Самооцінка виступає важливим підґрунтям формування впевненості у

власних силах, що забезпечує працівникам можливість якісно виконувати професійні обов'язки, відчувати задоволення від роботи та зберігати стійкість до стресових чинників. В умовах інтенсивного емоційного навантаження та постійного стресу, особливо у кризові періоди, підтримання позитивної самооцінки набуває особливої значущості. Працівники з високим рівнем самооцінки здатні швидше адаптуватися до змін, проявляти ініціативність і налагоджувати ефективну взаємодію з клієнтами. З цією метою доцільним є застосування вправ, спрямованих на усвідомлення власних сильних сторін, досягнень і позитивних характеристик, що сприяють розвитку внутрішньої впевненості. [60]

У таблиці 3.2.1 подано комплекс вправ, спрямованих на підтримку самооцінки та формування впевненості в собі. [53]

Таблиця 3.1

Вправи для підтримки самооцінки та розвитку впевненості в собі

Назва вправи	Мета	Необхідні матеріали	Зміст вправи
«Список досягнень»	Підтримка самооцінки та підвищення впевненості в собі	Папір, ручка, олівці	Учасники записують 5 своїх досягнень (завершені завдання, позитивні взаємодії, особисті успіхи). Рекомендується виконувати одразу після досягнення результату або наприкінці дня.
«Символи успіху»	Підтримка самооцінки та розвиток впевненості через візуалізацію особистих досягнень	Метафоричні асоціативні карти, папір, ручка, олівці, фарби	Учасники ознайомлюються з метафоричними картами, після чого малюють символи власних досягнень (наприклад, сходинки розвитку, медаль, серце, долоню), супроводжуючи малюнок коротким словом

			або фразою.
--	--	--	-------------

З таблиці 3.1 можна побачити, що запропоновані вправи мають чітко окреслений психокорекційний та мотиваційний потенціал. Зокрема, виконання вправи «Список досягнень» спрямоване на формування стійкої звички усвідомлювати й цінувати власні результати діяльності, навіть якщо вони є незначними. Такий підхід сприяє розвитку здатності концентруватися на позитивних аспектах щоденної роботи, що, у свою чергу, забезпечує підвищення рівня самооцінки та впевненості у власних силах. Натомість звичка до надмірної самокритики поступово замінюється на вміння помічати прогрес та успіхи, що позитивно впливає на емоційний стан, підтримує оптимістичне мислення та формує додаткову мотивацію для досягнення нових цілей.

Виконання вправи «Символи успіху» має інший, але не менш важливий акцент – візуалізацію та символічне закріплення особистих досягнень. Завдяки поєднанню творчої діяльності та асоціативних образів учасники отримують можливість глибше усвідомити значущість власних результатів і відобразити їх у наочній, емоційно забарвленій формі. Це не лише посилює позитивне ставлення до власних зусиль, а й підвищує рівень впевненості та задоволення від виконаної роботи. Водночас створені символи виступають своєрідними «якорями» мотивації, які підтримують прагнення до подальшого професійного та особистісного розвитку.

Командна взаємодія та соціальна підтримка розглядаються як визначальні фактори зростання мотивації персоналу й зниження психоемоційного напруження на робочому місці. У згуртованих колективах працівники мають змогу обмінюватися знаннями, надавати й отримувати підтримку, що сприяє стабілізації емоційного стану та запобігає професійному виснаженню. Налагодження ефективної взаємодії у команді створює передумови для виникнення атмосфери довіри, зростання продуктивності праці та формування почуття належності до спільних цілей організації. [55] У таблиці 3.2.2

представлено комплекс вправ, спрямованих на розвиток соціальної підтримки та ефективної командної взаємодії. [53]

Таблиця 3.2.

Вправи спрямовані на посилення соціальної підтримки та розвиток командної взаємодії

Назва вправи	Мета	Необхідні матеріали	Зміст вправи
Мозковий штурм «Що викликає в мене страх на роботі»	Формування навичок командної взаємодії та управління тривогою і страхом	Інтерактивна онлайн-дошка	Учасники в малих групах обговорюють ситуації, які викликають страх, тривогу чи невпевненість на роботі. Діляться досвідом, презентують результати загальній аудиторії. Ведучий занотовує ключові моменти на онлайн-дошці, формуючи загальне уявлення про стресові чинники.
«Страшний їжак»	Розвиток навичок подолання страху та тривоги, формування здорових міжособистісних стосунків	Папір, ручка, олівці	Група визначає один спільний страх, що виникає на роботі. На аркуші чи дошці малюється коло («їжак») з лініями-«голками», які символізують вплив страху. Кожен учасник пропонує ресурси чи стратегії подолання, які записуються на лініях. У результаті створюється «карта підтримки».

З таблиці 3.2. видно, що запропоновані вправи мають спрямований психолого-педагогічний ефект. Зокрема, виконання вправи «Мозковий штурм «Що викликає в мене страх на роботі»» дозволяє учасникам усвідомити, що їхні переживання є спільними, підвищує обізнаність щодо основних факторів стресу на робочому місці та сприяє зменшенню психоемоційної напруги.

Занотовані ключові моменти на інтерактивній дошці забезпечують наочне відображення проблемних зон, що дозволяє планувати подальшу роботу над їхнім подоланням.

Виконання вправи «Страшний їжак» сприяє колективному аналізу страхів і тривожних станів, надає учасникам доступ до різноманітних ресурсів і стратегій подолання тривоги, а також формує відчуття підтримки й взаємодопомоги в команді. Такий підхід зміцнює соціальну згуртованість колективу, підвищує рівень впевненості співробітників та сприяє створенню безпечного та підтримуючого робочого середовища.

Емоційне виснаження зазвичай виникає через постійний стрес і високі емоційні навантаження на робочому місці, що негативно впливає на продуктивність та загальний стан здоров'я. Для його запобігання доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на відновлення емоційного балансу та підтримку фізичного благополуччя. До таких заходів належать короткі перерви для релаксації, фізичні вправи, а також практики дихання та медитації, що сприяють зниженню рівня стресу та покращенню самопочуття. Регулярне використання подібних вправ підвищує стійкість до стресових впливів, сприяє поліпшенню емоційного стану та загального самопочуття працівників.

Вправи для попередження емоційного виснаження та покращення фізичного благополуччя, систематизовано в таблиці 3.3. [53]

Таблиця 3.3

Вправи для попередження емоційного виснаження та покращення
фізичного благополуччя

Назва вправи	Мета	Необхідні матеріали	Зміст вправи
1	2	3	4
«Техніка 4–7–8»	Покращення фізичного стану через зниження стресу, нормалізацію дихання та	Звуки природи	Учасники виконують техніку дихання: вдих 4 сек, затримка 7 сек, видих 8 сек. Після кількох повторів відбувається обговорення ефекту та

	розслаблення нервової системи		можливості застосування вправи у роботі з клієнтами.
1	2	3	4
«Ресурсний «Аеростат»	Оцінка власних ресурсних станів для підтримки енергії та саморегуляції	Папір, ручка, олівці	Учасники створюють візуальний «Аеростат», де куля символізує зовнішні ресурси (підтримка родини, друзів, колег, хобі), а кошик – внутрішні ресурси. Рефлексія в парах або групі.

З таблиці 3.2 видно, що регулярне виконання запропонованих вправ має позитивний вплив на фізичне та психологічне благополуччя учасників. Зокрема, застосування дихальної техніки сприяє зниженню рівня тривожності, покращенню якості сну, глибшому розслабленню та підвищенню здатності ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, що позитивно відображається на загальному фізичному стані.

Виконання вправи «Ресурсний Аеростат» дозволяє учасникам усвідомити, що їхні внутрішні та зовнішні ресурси є джерелом підтримки та енергії у повсякденній діяльності. Вправа формує розуміння того, як ефективно використовувати ці ресурси для підтримки балансу та енергії, а також допомагає розробити індивідуальні стратегії саморегуляції й особистісного розвитку.

Таким чином, застосування запропонованих вправ і методик дозволяє працівникам центру зайнятості підвищити рівень самооцінки, зменшити відчуття самотності та покращити емоційний стан. Вправи, спрямовані на усвідомлення власних досягнень, сприяють зміцненню впевненості у собі та зниженню самокритики. Виконання командних завдань покращує міжособистісну взаємодію, формує атмосферу підтримки та сприяє налагодженню здорових стосунків із колегами. Техніки для зменшення емоційного виснаження та фізичні активності сприяють зниженню стресу, відновленню енергії та поліпшенню загального самопочуття. У комплексі ці

заходи підвищують мотивацію персоналу, сприяють зростанню продуктивності та забезпечують високий рівень якості надання послуг клієнтам навіть за умов значних професійних навантажень.

3.3. Аналіз результативності мотиваційного тренінгу

Оцінка результативності мотиваційного тренінгу є ключовим етапом емпіричного дослідження, оскільки дає змогу підтвердити його ефективність та визначити вплив на провідні психологічні характеристики працівників. Основна увага аналізу зосереджена на вивченні динаміки професійної мотивації, зниженні проявів синдрому емоційного вигорання та змінах у співвідношенні внутрішніх і зовнішніх мотивів діяльності.

Розроблений тренінг має комплексний психокорекційний і розвивальний характер та був спрямований насамперед на посилення внутрішньої мотивації й зменшення впливу зовнішніх негативних чинників. Для оцінки його ефективності використано поєднання стандартизованих психодіагностичних методик і авторської анкети. Остання дала змогу зафіксувати не лише кількісні показники, а й відобразити суб'єктивні зміни у ставленні працівників до професійної діяльності, рівня їхньої задоволеності працею та емоційного стану.

У Розділі 2 було здійснено аналіз вихідних даних та визначено методологічні засади дослідження. Наступним кроком є розгляд емпіричних результатів, отриманих після впровадження тренінгової програми. Особливий акцент робиться на даних анкетування, адже саме вони дозволили простежити ключові зміни у мотиваційній сфері працівників, визначити динаміку їхніх професійних установок та виявити тенденції розвитку внутрішніх і зовнішніх мотивів діяльності.

У цьому розділі представлено кількісні та якісні результати, отримані за допомогою валідних психодіагностичних методик, а також здійснено їх статистичну обробку. Це дає можливість не лише підтвердити гіпотезу про

ефективність тренінгової програми, але й сформулювати практичні рекомендації щодо доцільності подальшого використання подібних заходів у роботі з персоналом центрів зайнятості.

Розглянемо емпіричні показники, що відображають типи професійної мотивації, джерела її формування, рівні професійного вигорання, а також результати авторської анкети, яка дала змогу зафіксувати зміни у психологічному стані респондентів після проходження тренінгової програми.

Першим етапом аналізу стало вивчення динаміки типів професійної мотивації працівників центрів зайнятості за методикою К. Замфіра. Вона дозволяє виокремити три основні компоненти: внутрішню мотивацію (ВМ), зовнішню позитивну мотивацію (ЗПМ) та зовнішню негативну мотивацію (ЗНМ).

Після завершення тренінгової програми респонденти повторно оцінили значущість семи мотивів за п'ятибальною шкалою, що дало змогу розрахувати середні значення для кожного типу мотивації. На рисунку 3.3.1 подано порівняльну динаміку середніх значень за типами мотивації.

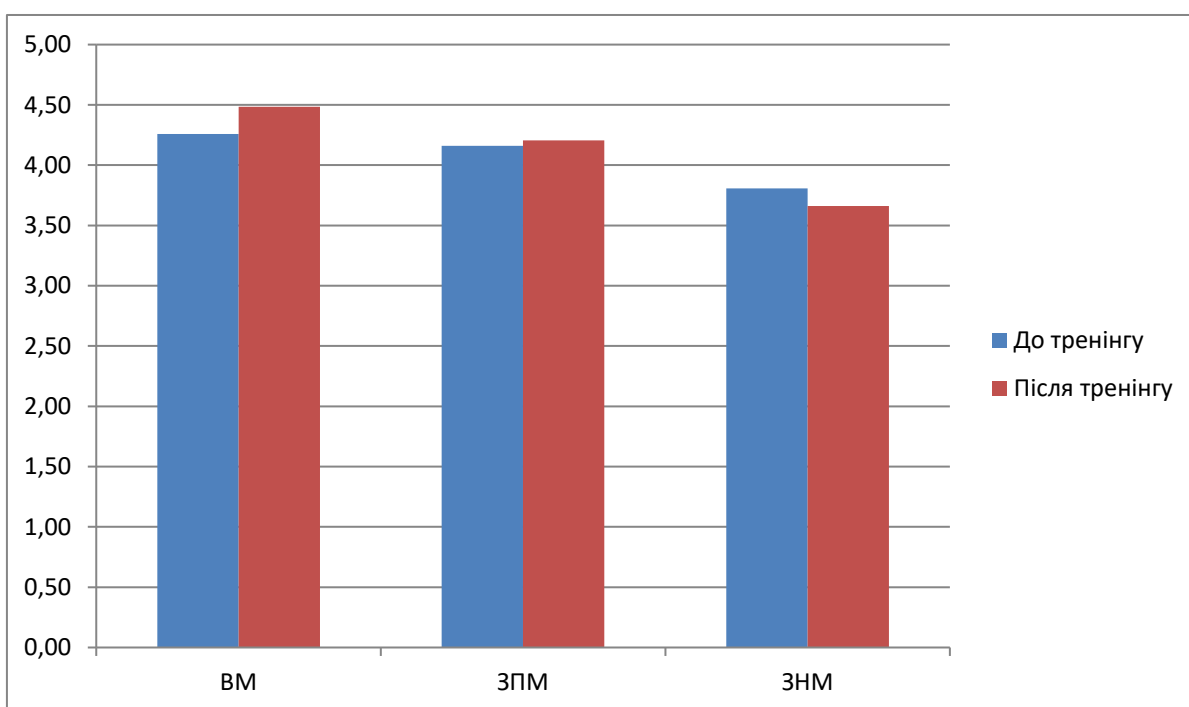


Рис. 3.3.1. Середні значення типів професійної мотивації за методикою К. Замфіра серед працівників центрів зайнятості Донецької області (порівняння показників до та після тренінгу).

Отримані дані свідчать про підвищення показників внутрішньої мотивації та зниження рівня зовнішньої негативної мотивації при відносній стабільності зовнішньої позитивної. Така динаміка вказує на посилення орієнтації працівників на професійну самореалізацію й інтерес до змісту діяльності та на зменшення залежності від зовнішніх примусових чинників.

Внутрішня мотивація (ВМ) зросла з 4,26 до 4,48, що свідчить про підвищення орієнтації працівників на зміст професійної діяльності, зростання інтересу до виконуваної роботи та прагнення до самореалізації у професійній сфері.

Показники зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) залишилися практично незмінними (з 4,16 до 4,20), що вказує на стабільність значущості матеріальних винагород і соціального схвалення для працівників.

Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) знизилася з 3,81 до 3,66, що відображає зменшення впливу страху покарання, контролю та примусу як чинників трудової активності.

Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що після проходження тренінгу відбулося зростання внутрішньої мотивації та зниження зовнішньої негативної. Це підтверджує ефективність запропонованої програми та свідчить про позитивні зміни у мотиваційній сфері працівників, зокрема посилення їхньої орієнтації на самореалізацію та інтерес до змісту діяльності при одночасному зменшенні залежності від зовнішнього контролю.

З метою виявлення змін у провідних джерелах мотивації працівників після проходження програми було застосовано опитувальник мотиваційних джерел за методикою Д. Барбуто і Р. Сколера. У повторному дослідженні взяли участь ті самі 31 працівник центрів зайнятості, що дозволило простежити динаміку показників та оцінити ефективність тренінгового впливу.

У таблиці 3.3.1 подано середні значення кожного типу мотивації працівників після проходження тренінгової програми.

Таблиця 3.3.1

Середні значення показників джерел мотивації працівників центрів зайнятості до та після тренінгу (за методикою Д. Барбуто і Р. Сколера).

Тип мотивації	Середній бал до тренінгу	Середній бал після тренінгу	Відхилення +/-
Внутрішня мотивація (самовдосконалення)	4,35	4,45	+0,10
Зовнішня мотивація (матеріальна винагорода)	3,58	3,90	+0,32
Інтегративна мотивація	1,42	1,90	+0,48
Внутрішня мотивація (орієнтація на процес)	0,74	1,97	+1,23
Зовнішня мотивація (схвалення іншими)	0,52	0,71	+0,19

Аналіз результатів за опитувальником Д. Барбуто і Р. Сколла свідчить про позитивну динаміку мотиваційної сфери працівників після проходження тренінгової програми.

Внутрішня мотивація (самовдосконалення) зросла з 4,35 до 4,45, що підтверджує посилення орієнтації на професійний розвиток, удосконалення знань та навичок.

Зовнішня мотивація (матеріальна винагорода) також підвищилася (з 3,58 до 3,90), що свідчить про збереження значущості матеріальних стимулів у трудовій діяльності.

Інтегративна мотивація (ідентифікація з цілями організації) зросла з 1,42 до 1,90, що вказує на більшу залученість працівників у спільну діяльність та прийняття організаційних цінностей.

Найбільш виражений приріст відбувся за шкалою внутрішньої мотивації (орієнтація на процес) – з 0,74 до 1,97 (+1,23 бала), що демонструє підвищення інтересу до самого процесу роботи та її змісту.

Зовнішня мотивація (схвалення іншими) також дещо посилилася (з 0,52

до 0,71), проте цей показник залишається найменш значущим серед інших джерел мотивації.

Узагальнюючи отримані дані, можна стверджувати, що тренінг сприяв переорієнтації працівників на внутрішні джерела мотивації (самовдосконалення та інтерес до процесу діяльності) при одночасному зростанні інтегративної складової. Це підтверджує ефективність програми у напрямку формування більш стійкої та усвідомленої мотиваційної сфери.

Для оцінки динаміки рівня професійного вигорання працівників служби зайнятості після проведення мотиваційного тренінгу було використано опитувальник К. Маслач і С. Джексона. У повторному дослідженні взяли участь ті ж самі 31 респондент, які оцінювали частоту виникнення певних психоемоційних станів.

Результати повторної діагностики за трьома шкалами подано в таблиці 3.3.2, що дає можливість простежити зміни у рівнях емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистісних досягнень після проходження тренінгової програми.

Таблиця 3.3.2

Середні значення показників професійного вигорання працівників центрів зайнятості після проходження тренінгової програми
(за методикою Maslach Burnout Inventory)

Шкала	Середній бал до тренінгу	Середній бал після тренінгу	Максимум можливий	Рівень вираженості після тренінгу
Емоційне виснаження	23,29	14,23	54	Низький
Деперсоналізація	7,55	6,32	30	Низький
Редукція особистих досягнень	28,65	19,71	48	Низький

Отримані результати свідчать про позитивний вплив тренінгової програми на зниження рівня професійного вигорання працівників центрів зайнятості. Так, середній показник за шкалою «Емоційне виснаження»

знизився з 23,29 бала (середній рівень) до 14,23 бала, що відповідає низькому рівню вираженості. Це вказує на зменшення проявів психоемоційної втоми та відновлення енергетичних ресурсів учасників.

Показник за шкалою «Деперсоналізація» зменшився з 7,55 до 6,32 бала, що також відповідає низькому рівню. Це свідчить про збереження емпатійного ставлення до клієнтів та зниження тенденції до відчуженості у професійній взаємодії.

Найбільш виражена динаміка спостерігається за шкалою «Редукція особистих досягнень», де середній показник знизився з 28,65 до 19,71 бала. Це свідчить про підвищення впевненості у власній професійній ефективності, зростання задоволеності результатами праці та відчуття особистої значущості.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що після проходження тренінгової програми рівень усіх трьох компонентів професійного вигорання знизився до низького рівня вираженості, що підтверджує ефективність застосованих методик та доцільність подальшого використання подібних програм у роботі з персоналом центрів зайнятості.

З метою глибшого вивчення мотиваційного стану працівників служби зайнятості, їх емоційного ресурсу та стратегій самопідтримки після проходження тренінгової програми була використана авторська анкета, що охоплювала 12 тверджень, згрупованих за чотирма ключовими блоками: мотиваційна залученість до праці, емоційне виснаження, самооцінка професійної компетентності та ресурсний потенціал. Респонденти оцінювали твердження за п'ятибальною шкалою (від 1 – «повністю не згоден» до 5 – «повністю згоден»). У повторному анкетуванні взяли участь ті ж самі 31 працівник.

На рис. 3.3.2 представлено порівняльний аналіз середніх балів по кожному з чотирьох блоків анкети до та після тренінгу.

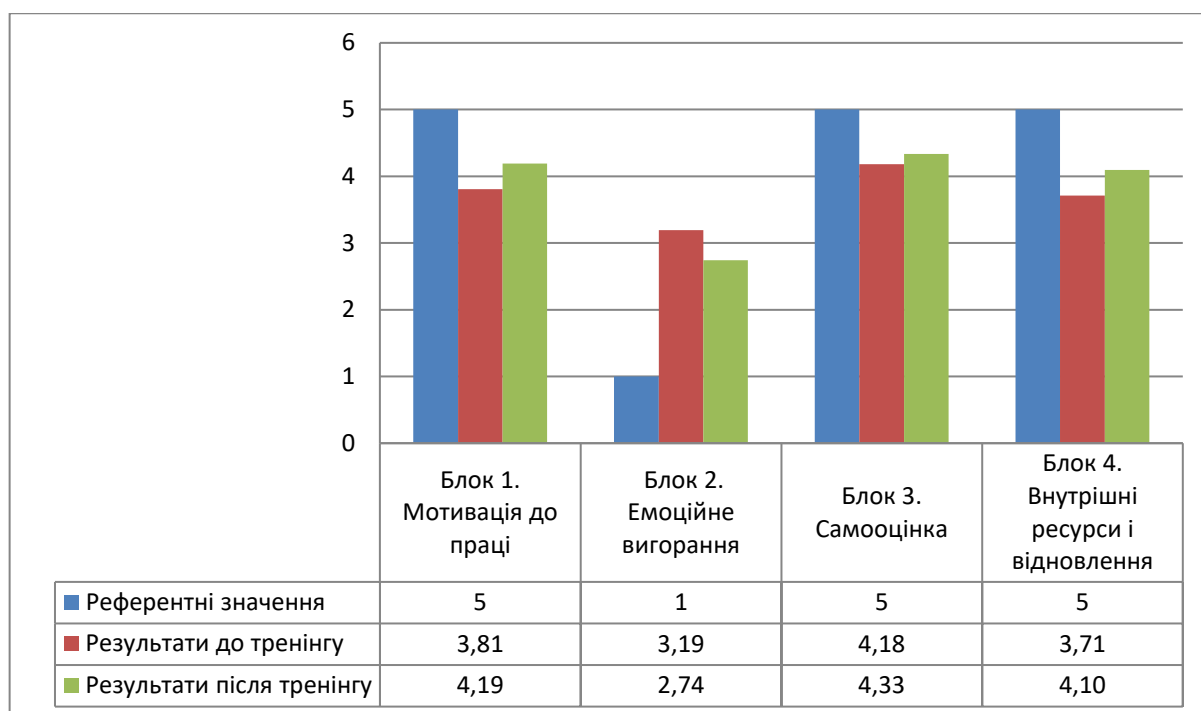


Рис. 3.3.2 Порівняння середніх значень відповідей працівників за блоками авторської анкети з референтними показниками (після тренінгу).

Аналіз результатів авторської анкети показав, що після проведення тренінгу відбулися позитивні зміни у всіх чотирьох блоках.

Мотивація до праці зросла з 3,81 до 4,19, що свідчить про підвищення зацікавленості у професійній діяльності та посилення внутрішньої включеності.

Емоційне вигорання знизилося з 3,19 до 2,74 бала, що демонструє зменшення проявів психологічного виснаження та напруження.

Самооцінка професійної компетентності покращилася з 4,18 до 4,33, що вказує на зростання впевненості у власних знаннях та навичках.

Внутрішні ресурси і відновлення підвищилися з 3,71 до 4,10, що підтверджує збільшення здатності до саморегуляції та використання ресурсних стратегій підтримки.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що тренінг сприяв зростанню мотиваційної залученості, підвищенню впевненості у власній професійній спроможності та посиленню ресурсного потенціалу працівників. Одночасно з цим спостерігається зниження рівня емоційного виснаження, що свідчить про

його профілактичний ефект щодо синдрому професійного вигорання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано програму мотиваційного тренінгу для працівників служби зайнятості. Тренінгова програма мала на меті розвиток внутрішньої мотивації, профілактику емоційного вигорання та зміцнення колективної згуртованості, що підтверджується як результатами емпіричного дослідження, так і динамікою психологічних показників після її проведення.

Зміст і структура тренінгу були побудовані з урахуванням сучасних психологічних концепцій (гуманістична психологія, теорія самодетермінації, положення групової динаміки), а також реальних потреб досліджуваної вибірки. Комплекс вправ і завдань був спрямований на усвідомлення власних мотивів, формування позитивного ставлення до праці, розвиток навичок саморегуляції, профілактику професійного вигорання та посилення командної взаємодії.

Аналіз результативності тренінгу показав позитивну динаміку у мотиваційній сфері працівників. Зокрема, за методикою К. Замфіра спостерігалось зростання внутрішньої мотивації та зниження зовнішньої негативної, що свідчить про переорієнтацію працівників на цінність самої діяльності та зменшення залежності від зовнішнього контролю. Опитувальник Д. Барбуто і Р. Сколера підтвердив посилення внутрішніх джерел мотивації (самовдосконалення, інтерес до процесу), а також зростання інтегративної складової, що вказує на підвищення ідентифікації з цілями організації.

Результати за методикою К. Маслач і С. Джексон показали зниження рівня емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень до низького рівня, що свідчить про профілактичний ефект тренінгу у сфері професійного вигорання. Авторська анкета зафіксувала зростання мотиваційної залученості, підвищення самооцінки професійної

компетентності, посилення внутрішніх ресурсів і зниження рівня емоційного виснаження.

Проведена апробація мотиваційного тренінгу підтвердила його ефективність у підвищенні рівня внутрішньої мотивації, зниженні проявів професійного вигорання та розвитку навичок саморегуляції. Практична значущість програми полягає у можливості її безпосереднього використання у роботі психологів центрів зайнятості, а також у системі внутрішнього навчання персоналу.

Розроблений тренінг може бути інтегрований у програми підвищення кваліфікації та психологічного супроводу працівників Державної служби зайнятості і проводитися як очно, так і дистанційно, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Таким чином, впровадження тренінгової програми у практику діяльності служби зайнятості має потенціал не лише підвищити індивідуальну мотивацію та стресостійкість співробітників, а й зміцнити колективну згуртованість, що безпосередньо впливає на якість надання соціальних послуг населенню.

ВИСНОВКИ

Дана магістерська робота на тему «Розвиток мотивації працівників центрів зайнятості засобами тренінгу» розкриває актуальність проблеми трудової мотивації персоналу державної служби зайнятості в сучасних умовах, що характеризуються воєнним станом, підвищеним емоційним навантаженням та особливостями організації діяльності у дистанційному форматі. Мотивація працівників центрів зайнятості розглядається як ключовий чинник ефективності їх професійної діяльності, збереження психологічної стійкості та забезпечення належного рівня надання соціальних послуг населенню.

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до розуміння мотивації, серед яких гуманістична психологія (А. Маслоу, К. Роджерс), теорії мотивації досягнень (Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум та ін.), а також положення групової динаміки (К. Левін). Це дало змогу конкретизувати уявлення про співвідношення мотивації та стимулювання, визначити структурні компоненти мотиваційної сфери працівників і окреслити умови, за яких відбувається підвищення чи зниження їх професійної активності. Теоретичний аналіз показав, що ефективна трудова мотивація формується за рахунок гармонійного поєднання внутрішніх мотивів (прагнення до самореалізації, соціальної значущості, професійного зростання) та зовнішніх стимулів (матеріальне заохочення, організаційні умови, суспільне визнання).

У роботі теоретично обґрунтовано поняття «мотивація» та «стимул», визначено їх відмінності та взаємозв'язок. Мотивація розглядається як внутрішній психічний механізм, що спонукає особистість до діяльності, тоді як стимул трактується як зовнішній фактор впливу, який може посилювати або коригувати вже наявні мотиви. Таке розмежування дало змогу конкретизувати зміст мотиваційної сфери працівників служби зайнятості та окреслити умови ефективного застосування зовнішніх стимулів у поєднанні з розвитком внутрішньої мотивації.

Важливим внеском роботи є розробка авторської схеми місця та засобів впливу мотивації та стимулювання у процесі реалізації цільової дії. Схема відображає авторське бачення взаємозв'язку між внутрішніми мотивами, зовнішніми стимулами та поведінкою працівника в професійній сфері. Її застосування дозволяє комплексно інтерпретувати механізми формування мотивації та може використовуватися як теоретико-практична основа для подальших досліджень і тренінгових програм.

Емпіричне дослідження, проведене серед 31 працівника філії Донецького обласного центру зайнятості, дало змогу виявити домінуючі типи мотивації та специфіку їх прояву в умовах віддаленої діяльності та високого емоційного навантаження. За допомогою комплексу психодіагностичних методик (опитувальник К. Замфір, методика Д. Барбуто і Р. Сколла, шкала професійного вигорання К. Маслач і С. Джексона) та авторської анкети було виявлено переважання зовнішніх мотивів за одночасної потреби у внутрішньому підкріпленні, а також простежено взаємозв'язок між рівнем внутрішньої мотивації, зовнішніми стимулами та симптомами професійного вигорання. Отримані дані засвідчили, що підвищення внутрішньої мотивації пов'язане зі зменшенням проявів емоційного виснаження і деперсоналізації, а також зі зростанням почуття професійної значущості.

На основі результатів емпіричного дослідження було розроблено та апробовано авторську програму мотиваційного тренінгу, спрямовану на розвиток внутрішньої мотивації, профілактику емоційного вигорання та зміцнення колективної згуртованості. Програма містила комплекс вправ і завдань, які поєднують класичні підходи до вивчення мотивації з інтерактивними методами практичної психології. Зокрема, застосовувалися метафоричні асоціативні карти, техніки саморегуляції, вправи на розвиток командної взаємодії та групові рефлексії. Інноваційність тренінгової програми полягає у використанні інтегративного підходу, що об'єднує гуманістичні ідеї, положення групової динаміки та практикоорієнтовані психотехніки.

Ефективність розробленої програми було підтверджено результатами

повторної діагностики: зафіксовано зростання рівня внутрішньої мотивації, зниження показників професійного вигорання, а також підвищення відчуття згуртованості у колективі. Це свідчить про практичну результативність тренінгового впливу та доцільність його використання у діяльності державної служби зайнятості.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження програми мотиваційного тренінгу у діяльність центрів зайнятості для підвищення ефективності роботи персоналу, профілактики емоційного вигорання та розвитку командної взаємодії. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані у системі підвищення кваліфікації працівників, у практиці організаційних психологів, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін, пов'язаних із мотивацією та управлінням персоналом.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що розвиток мотивації працівників засобами тренінгу є ефективним інструментом підвищення їх професійної активності та психологічної стійкості. Запропонована програма тренінгу довела свою дієвість як метод підвищення внутрішньої мотивації, формування колективної згуртованості та профілактики емоційного вигорання.

Разом із тим, отримані результати не вичерпують усіх аспектів проблеми. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення вибірки, вивчення регіональних і організаційних відмінностей у мотиваційній сфері працівників, а також на вдосконалення діагностичних інструментів для більш глибокого розуміння динаміки мотиваційних процесів у професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва, Н., Світлична, Н., Остополець, І., Табачник, І. Особливості професійної мотивації на різних етапах професіогенезу // Теорія і практика сучасної психології. – 2019. – № 5(2). – С. 181–187. – DOI: 10.32840/2663-6026.2019.5-2.32.
2. Аналітична та статистична інформація [Електронний ресурс] // Державний центр зайнятості. – URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Безкоровайна Р. М. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах їх ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності // Виклики та шляхи стабілізації соціально-економічного розвитку України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (24–25 квітня 2020 року) / Відп. ред. О. І. Давидов. – Харків : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – С. 98.
4. Бандурка М., Миронов Ю. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві [Електронний ресурс] // Електрон. наук. вісник «Керівник.ІНФО». – Опубл. 25.04.2015. – Режим доступу: <https://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html> (дата звернення: 17.08.2025).
5. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – с.167
6. Борімчук, М. Ю. Основні напрями аналізу ефективності служб зайнятості європейських країн / М. Ю. Борімчук // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – № 2. – С. 38.
7. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923> (дата звернення: 02.12.2024).
8. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем //

Development Service Industry Management. – 2023. – № 2. – С. 30–36. – DOI: 10.31891/dsim-2023-2(3)

9. Гірняк О. М. Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування / О. М. Гірняк // Наукові записки Української академії друкарства. – 2016. – № 2. – С. 198–204. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_2_25 (дата звернення: 08.11.2024)

10. Глоба М. С., Зозульов О. В. Теорія набутих потреб Макклелланда // Матеріали XII Всеукраїнської конференції «B2B Маркетинг». – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – С. 27.

11. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (3). – С. 125–131. – С. 127.

12. Грінченко А. В. Вступ до дисципліни «Сучасні технології тренінгової роботи» : навч.-метод. матеріали / А. В. Грінченко. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. – 23 с.

13. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.

14. Діагностика професійного «вигорання» (К. Маслач, С. Джексон) [Електронний ресурс] // Всеосвіта. – Опубл. 10.06.2021. – URL: <https://vseosvita.ua/library/diagnostika-profesijnogo-vigoranna-k-maslac-s-dzekson-v-adaptacii-n-e-vodopanovoi-460627.html> (дата звернення: 09.05.2025).

15. Дідух А. В., Мотивація трудової діяльності персоналу промислового підприємства в умовах сьогодення: магістерська дисертація, Запорізький національний технічний університет, 2018.

16. Дмитрієва С., Іваненко К. Психологічні особливості професійної мотивації майбутніх вчителів-логопедів : [рекомендовано до друку рішенням вченої ради Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка (протокол № 4 від 03.03.2025 р.)]. – 2025. – 40 с.

17. Доценко В. В. Теоретичні аспекти формування мотивації працівників державної служби зайнятості / В. В. Доценко // Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. – 2025. – № 1(66).

18. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів. – Київ–Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. – ISBN 978-617-640-470-5. – Електронний ресурс. – Режим доступу: Digital Library NAES of Ukraine, URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721625> (дата звернення: 17.08.2025)

19. Кагановська Т. Є. Вплив бюрократії на організацію управлінської діяльності: історико-правовий аналіз // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». – 2019. – № 28. – С. 11–18.

20. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. – Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 с.

21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с. – С. 16

22. Комплексний аналіз діяльності Державної служби зайнятості на національному, обласному і місцевому рівнях [Електронний ресурс] // Програма розвитку ООН. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/summary-ukr-civitta.pdf> (дата звернення: 24.12.2024).

23. Косяченко, Г. Л., Тюленев, С. А. Оцінка ефективності діяльності базових центрів зайнятості // Ринок праці та зайнятість населення. – 2017. – № 2. – С. 101.

24. Костриця В. І., Вітряк Т. Б. Європейський досвід підготовки та підвищення кваліфікації персоналу ДСЗ // Ринок праці та зайнятість населення. – 2018. – № 1. – С. 41–48.

25. Краєвський, В. М., Остапенко, Я. О., Паянок, Т. М., Параниця, Н. В. Методи аналізу даних у психологічних дослідженнях : навч. посіб. / В. М. Краєвський, Я. О. Остапенко, Т. М. Паянок, Н. В. Параниця ; Державний податковий університет. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. – 144 с. – ISBN 978-966-337-743-8.

26. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства // Ефективна економіка. – 2024. – № 6.

27. Латиш Н. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг // Економіка і регіон. – 2021. – № 1 (80). – С. 87.

28. Лефтеров В. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності засобами психологічного тренінгу // Психологія і суспільство. – 2012. – № 2(48). – С. 91–107.

29. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 09.11.2024)

30. Методика «Замфір» [Електронний ресурс] // Scribd. – Опубл. 2024. – URL: <https://www.scribd.com/document/726183693/Методика-Замфір> (дата звернення: 08.05.2025).

31. Методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфир) [Електронний ресурс] // Studfile.net. – Завантажено: 02 лютого 2015. – 11 сторінок. – URL: <https://studfile.net/preview/1583491/page:8/> (дата звернення: 08.05.2025).

32. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання: КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні / Марія Олійник. — Львів, 2021. — 52 с.

33. Основи математично-статистичної обробки даних психологічного дослідження [Електронний ресурс]. – Stud.com.ua. – Режим доступу: https://stud.com.ua/125227/psihologiya/osnovi_matematichno_statistichni_obrobki_danih_psihologichnogo_doslidzhennya (дата звернення: 06.08.2025).

34. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. – Київ : Кондор, 2007. – 357 с. – С. 192.

35. Остополець, І. Ю., Білуха, Т. І., Заславський, С. В. Взаємозв'язок особистісних властивостей менеджерів... // Zeszyty Naukowe WST w Katowicach. – 2023. – №16. – С. 43–54. – DOI: 10.54264/0060.

36. Остополець, І. Ю., Несторенко, Т. П., Шліва, С. Аналіз способу життя і здоров'я українських студентів... – 2018. – Т. 2. – С. 93–94. – URL: www.shorter.me/IUPO4 (дата звернення: 06.11.2024).

37. Пелешенко О. В. Діагностика мотиваційного комплексу майбутніх фахівців-психологів // Наукові праці. – 2021. – Вип. 104. – С.96

38. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.12.2024).

39. Постанова Кабінету Міністрів України № 90 від 5 березня 2014 р. Деякі питання державного управління у сфері зайнятості населення // Урядовий кур'єр. – 2014. – № 44. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2014-p#Text> (дата звернення: 06.09.2025).

40. Про службу [Електронний ресурс] // Державна служба зайнятості. – URL: <https://old.dcz.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu> (дата звернення: 25.12.2024).

41. Семендяк В. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Економіка та суспільство, 2022., с.40

42. Симптоми та методи профілактики професійного вигорання [Електронний ресурс] // Блог «Вигоряння». – Опубл. 05.12.2017. – URL: https://vugoraniya.blogspot.com/2017/12/blog-post_57.html (дата звернення: 09.05.2025).

43. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. – Луцьк, 2022. – 557 с. – С. 99, 308.

44. Теорія постановки цілей [Електронний ресурс] // Stud.com.ua. – URL: https://stud.com.ua/60866/psihologiya/teoriya_postanovki_tsiley (дата звернення: 02.12.2024)

45. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту [Електронний ресурс]. – URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm> (дата звернення: 03.12.2024).

46. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс] // Словник.уа. – URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB> (дата звернення: 08.11.2024)
47. Урманов, Ф. Ш., Касімова, А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці // Вісник Житомирського державного технічного університету: Економіка, управління та адміністрування. – 2017. – № 4(82). – С. 98–102.
48. Федорчук В. М. Сучасні підходи до оцінювання ефективності тренінгу // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 20. – С. 105-114
49. Чабан О., Хаустова О., Омелянович В. Опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання: розробка та валідація нової діагностичної методики // Психосоматична медицина та загальна практика. 2025. Т. 10, № 1. DOI: 10.26766/pmgrp.v10i1.598.
50. Adams J. S. Inequity in Social Exchange // Berkowitz L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. – New York : Academic Press, 1965. – Vol. 2. – URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=78710> (дата звернення: 02.12.2024).
51. Atkinson J. W., Birch D. *An Introduction to Motivation*. – 2nd ed. – New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1978. – 424 p. – P. 6.
52. Definition: intrinsische Motivation [Електронний ресурс] // Gabler Wirtschaftslexikon. – URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation.html> (дата звернення: 08.11.2024).
53. Dotsenko V. V. Rozvytok motyvatsii pratsivnykiv tsentru zainiatosti zasobamy treninhu // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. – 2024. – № 19. – S. 225-234.
54. Dotsenko T. Кар’єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні // *Public Administration and Regional Development*. – 2020. – № 8. – С. 540–562.

55. Fialko N. Колективні емоційні стани як чинник легітимації і мотивації: природні засади і соціальні горизонти // Multiversum. Philosophical almanac. – 2023. – № 1(177). – С. 79–93.

56. Nestorenko, T., Tokarenko, O., Nestorenko, O. Health-resort industry in Ukraine: The underlying causes of changes // *Ekonomia – Wrocław Economic Review*. – 2018. – Vol. 24, No. 4. – P. 51–63. – DOI: [10.19195/2084-4093.24.4.4](https://doi.org/10.19195/2084-4093.24.4.4)

57. Nestorenko, T., Tokarenko, O., Nestorenko, O. Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being // *Ekonomia – Wrocław Economic Review*. – 2017. – Vol. 23, No. 4. – P. 239–249. – DOI: [10.19195/2084-4093.23.4.19](https://doi.org/10.19195/2084-4093.23.4.19)

58. Ostopolets, I., Nestorenko, T. Emotional Intelligence of Employees of Ukrainian Relocated Universities: A Case Study // In: Król, A. (ed.) *Emotional Intelligence – The Perspective of Education and Work Environment*. – Gdańsk: Wydawnictwo im. Profesora Leszka J. Krzyżanowskiego, 2024. – P. 171–188.

59. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // *Contemporary Educational Psychology*. – 2000. – Vol. 25. – P. 54.

60. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* / Adam Smith; Jim Manis (ed.). – Pennsylvania State University, 2005. – 786 p. – C.72.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета «Мотивація професійної діяльності»

(автор Кэтэлин Басараб Замфир).

Методика використовується для виявлення особливостей мотивації професійної діяльності.

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

№ з\п	Питання	У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1	2	3	4	5	6	7
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					
3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					

Продовження Додатку А

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

Додаток Б

Опитувальник визначення джерел мотивації працівників (автори Деніел Е. Барбуто та Річард В. Сколл).

Методика спрямована на виявлення особливостей та співвідношення внутрішньої й зовнішньої мотивації у професійній діяльності. Інструмент дозволяє визначити рівень вираженості п'яти ключових типів мотивації: внутрішньої (орієнтованої на процес діяльності), внутрішньої (пов'язаної з прагненням до самореалізації), зовнішньої (зумовленої матеріальною винагородою та соціальним схваленням) та інтегративної мотивації (ідентифікація особистих цілей із завданнями організації).

Інструкція з виконання:

Уважно проаналізуйте запропонований перелік тверджень і запишіть своє ставлення до кожного з них:

- вкрай неправильно;
- неправильно;
- коли як;
- правильно;
- дуже правильно.

Текст опитувальника

1. Я люблю робити тільки те, що приносить мені задоволення.
2. Обсяг моїх зусиль у процесі роботи визначається вимогами цієї роботи.
3. Для мене важливо, щоб інші схвалювали мою поведінку.
4. Мої рішення звичайно відображують ті високі стандарти, які я сам для себе встановлюю.
5. Я не працював би в організації, якби не був згоден з її політикою.
6. Якщо мені не подобається те, що треба робити на роботі, я кидаю цю роботу.
7. Кожна година праці повинна бути оплачена.
8. Я часто приймаю рішення на підставі того, що подумують інші.

9. Для мене важливо працювати в такій організації, яка давала б мені змогу використовувати мої здібності й досвід.
10. Мені необхідно повірити в ідею, перш ніж працювати над її втіленням.
11. Я часто відкладаю роботу, якщо можна зайнятися чимось цікавішим.
12. Я працював би інтенсивніше, якби був впевнений, що одержу вищу плату за мої зусилля.
13. Я завзято працюю над завданням, якщо його виконання пов'язане із суспільним визнанням.
14. Я намагаюсь робити так, щоб мої рішення відповідали моїм особистісним стандартам поведінки.
15. Доки я не повірю в ідею, я не можу працювати по-справжньому завзято.
16. Коли я обираю роботу, то зупиняюся на тій, що мені здається найцікавішою.
17. Коли я обираю роботу, то зупиняю свій вибір на тій, де більше платять.
18. Якщо я обираю роботу, то шукаю таку, в якій успіх принесе мені визнання.
19. Я вважаю себе людиною, яка в роботі сама себе зацікавлює.
20. Коли я обираю організацію, то шукаю таку, що підтримувала б мої переконання й цінності.
21. Я проводжу свій час із тими людьми, з якими мені найцікавіше.
22. Мій найулюбленіший день на роботі - день зарплати.
23. Ті люди, в кого більше друзів, живуть повним життям.
24. Мені подобається робити речі, що дають відчуття особистісного досягнення.
25. Для того, щоб я міг завзято працювати, завдання організації повинні збігатися з моїми цінностями.
26. Якщо обирати між двома роботами, то критерієм для мене буде: «Яка з них цікавіша?»
27. Потрібно завжди тримати очі і вуха відкритими для володіння

інформацією про кращі місця роботи.

28. Я докладаю максимальних зусиль, якщо мені відомо, що це помітять впливові люди в організації.

29. Мені потрібно знати, що своїми вміннями та цінностями я сприяю успіху організації.

30. Якщо я поділяю мету організації, то не має значення, чи я досяг успіху.

Додаток В

Опитувальник професійного вигорання (автори Крістіна Маслач і
Сьюзен Е. Джексон).

Призначення – вивчення ступеня професійного «вигорання».

Інструкція. Дайте відповідь, будь ласка, як часто у Вас виникають почуття, перелічені нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для питань відмітьте з кожного пункту варіант відповіді: «ніколи»; «дуже рідко»; «деколи»; «часто»; «дуже часто»; «кожний день».

Опитувальник:

1. Я почуваю себе емоційно знищеним.
2. Після роботи я відчуваюся як вичавлений лимон.
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).
6. Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям.
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.
11. Я помічаю, що моя робота дратує мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.
13. Моя робота все більше мене розчаровує.
14. Я думаю, що дуже багато працюю.
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього.
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в

колективі.

18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.

19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.

20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.

21. На роботі спокійно справляюсь з емоційними проблемами.

22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків.

Додаток Г

Анкета «Оцінка ефективності тренінгу»

Анкета спрямована на з'ясування результативності проведеного тренінгу.

Інструкція: Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – зовсім не згоден(на),
- 2 – скоріше не згоден(на),
- 3 – важко сказати,
- 4 – скоріше згоден(на),
- 5 – повністю згоден(на).

Опитувальник:

Блок 1. Мотивація до праці

1. Я отримую задоволення від виконання своїх професійних обов'язків.
2. Я бачу сенс у тому, що роблю.
3. Я проявляю ініціативу у роботі, навіть якщо це не передбачає додаткової винагороди.

Блок 2. Емоційне вигорання

4. Після роботи я відчуваю себе емоційно спустошеною. (зворотне твердження)
5. Я часто відчуваю втому, яка не минає навіть після відпочинку. (зворотне твердження)
6. Я почуваю себе психологічно виснаженою. (зворотне твердження)

Блок 3. Самооцінка

7. Я відчуваю себе компетентною у своїй професійній діяльності.
8. Я вірю, що здатна ефективно впоратися з професійними викликами.
9. Я вважаю себе цінним членом команди.

Блок 4. Внутрішні ресурси і відновлення

10. У мене є особисті ресурси, які допомагають долати труднощі.
11. Я вмію самостійно відновлювати енергію та емоційний баланс.
12. Я регулярно використовую стратегії самопідтримки (сон, відпочинок, хобі, спілкування тощо)



Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Melitopol State Pedagogical University named after V.Khmelnyskyi

Заголовок

Доценко В.В._магістерська робота

Автор

Науковий керівник / Експерт

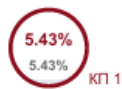
Доценко В.В.Олександр Непша

підрозділ

Melitopol State Pedagogical University named after V.Khmelnyskyi

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



15071
Кількість слів



120967
Кількість символів