

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук

(повне найменування факультету)

Психологія

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Роль мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу,
групи СН-112

Спеціальності 053 Психологія

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

ЖИВИЦЯ Ю.О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУЗЬМІН В.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент НІКУЛОЧКІНА О.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
Кафедра «Психологія»
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 053 Психологія
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Психологія
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 09 » березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЖИВИЦЯ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Роль мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу
керівник проєкту (роботи) кандидат соціальних наук, доцент КУЗЬМІН Віктор Володимирович,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «09» березня 2026 року № 69
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 червня 2026 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 93 сторінки, 116 джерел, 6 рисунків, 15 таблиць.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: здійснено теоретико-методологічний аналіз поняття «мотивація трудової діяльності персоналу»; розкрито психологічну сутність мотивації праці та її вплив на ефективність професійної діяльності працівників; проаналізовано основні психологічні теорії мотивації праці та їх значення для сучасних організацій; проведено емпіричне дослідження ролі мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу; здійснено аналіз результатів дослідження; розроблено психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу в організаціях.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Рис. 1.1. Компоненти професійної мотивації; Таблиця 1.1. Структура мотивації праці; Таблиця 1.2. Порівняння зовнішньої та внутрішньої професійної мотивації;

Таблиця 1.3. Порівняльний аналіз класичних теорій мотивації; Таблиця 1.4. Порівняння сучасних концепцій мотивації праці; Таблиця 1.5. Мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу в організаціях; Таблиця 2.1. Етапи емпіричного дослідження; Таблиця 2.2. Операціоналізація базових понять; Таблиця 2.3. Характеристика вибірки; Таблиця 2.4. Загальний рівень професійної мотивації персоналу гімназії за методикою WPI (N = 50); Рис. 2.1. Рівень професійної мотивації персоналу; Таблиця 2.5. Результати статистичного аналізу рівня професійної мотивації персоналу за методикою WPI (N = 50); Таблиця 2.6. Аналіз результатів діагностики персоналу за методикою: Мотиваційний профіль Річі-Марті, (N = 50); Рис. 2.2. Мотиваційний профіль персоналу; Таблиця 2.7. Аналіз результатів діагностики персоналу за методикою «Шкали професійної самоефективності» (B. Schyns, G. von Collani), (N = 50); Таблиця 2.8. Рівні самоефективності працівників за методикою «Шкали професійної самоефективності» (B. Schyns, G. von Collani), (N = 50); Рис. 2.3. Рівень професійної самоефективності працівників; Таблиця 2.9. Кореляційний аналіз взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності (N = 50)**; Рис. 2.4. Кореляційна матриця взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності; Таблиця 2.10. Психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу; Рис. 2.5. Структура моделі підвищення професійної мотивації персоналу організації.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	КУЗЬМІН В.В., доцент	10.03.2026	13.04.2026
2	КУЗЬМІН В.В., доцент	14.04.2026	08.05.2026
Нормок-ь	Стадник А.Г., доцент	25.05.2026	28.05.2026

7. Дата видачі завдання «25» лютого 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Попереднє узгодження теми дипломного проєкту (роботи) з керівником	25.02.2026	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерел за темою дипломного проєкту (роботи)	02.03.2026	
3	Затвердження теми	09.03.2026	
4	Затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу)	10.03.2026	

5	Складання змісту	13.03.2026	
6	Виконання першого розділу	13.04.2026	
7	Виконання другого розділу	08.05.2026	
8	Формування висновків	22.05.2026	
9	Перевірка роботи керівником	23.05.2026	
10	Оформлення дипломного проєкту (роботи)	25.05.2026	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	28.05.2026	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	29.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	
14	Одержання відгуку та рецензії	02.06.2026	
15	Захист дипломної роботи	09.06.2026	

Студент(ка)

(підпис)

Юлія ЖИВИЦЯ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Віктор КУЗЬМІН

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 93 сторінки, 116 джерел, 6 рисунків, 15 таблиць.

Об'єкт дослідження: мотивація трудової діяльності персоналу.

Предмет дослідження: психологічні механізми впливу мотивації на ефективність праці працівників.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично вивчити роль мотиваційних чинників у підвищенні ефективності професійної діяльності персоналу, а також визначити психологічні умови оптимізації мотивації у сучасній організації.

Методи дослідження:

1. Теоретичні (аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний метод, систематизація та узагальнення наукових підходів до мотивації праці).

2. Емпіричні (психодіагностичне тестування персоналу за психологічними методиками, опитування, аналіз результатів професійної діяльності).

3. Математично-статистичні (дескриптивна статистика, кореляційний аналіз, побудова регресійної моделі).

Методики: 1. «Методика визначення рівня професійної мотивації» (адаптація «Work Preference Inventory»); 2. «Мотиваційний профіль працівника» (Річі-Марті); 3. «Опитувальник професійної самоефективності» (коротка версія) («Short Occupational Self-Efficacy Scale») (T. Rigotti, B. Schyns, and G. Mohr) (адаптація О.В. Креденцер).

Експериментальна база та вибірка: Емпіричне дослідження проводилося на базі Запорізької гімназії №94 Запорізької міської ради, розташованої за адресою: вул. Яценка, 3А, м. Запоріжжя, Запорізька область, 69005. У ньому взяли участь 50 працівників гімназії, серед яких 8 представників адміністрації та 42 педагогічні працівники. Вибірка охоплювала працівників різного віку, професійного стажу та рівня професійної відповідальності, що дозволило

комплексно оцінити вплив мотиваційних чинників на ефективність праці персоналу.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ,
ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ, ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ, ПРОФЕСІЙНА
САМОЕФЕКТИВНІСТЬ, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МОТИВАЦІЙНІ
ЧИННИКИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	14
1.1. Психологічна сутність мотивації праці та її структура.....	14
1.2. Психологічні теорії мотивації праці та їх значення для сучасних організацій.....	26
1.3. Мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу в організаціях	37
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	45
2.1. Організація та методологія емпіричного дослідження	45
2.2. Аналіз результатів дослідження ролі мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу	56
2.3. Психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу.....	72
Висновки до розділу 2.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах інтенсивного розвитку економіки, цифровізації праці та підвищення вимог до якості професійної діяльності саме людський ресурс розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності організації. Ефективність роботи персоналу давно перестала визначатися лише професійними компетенціями чи рівнем організаційної дисципліни. У центрі уваги науковців і практиків опинився психологічний компонент трудової активності, а саме система внутрішніх спонукань, потреб та очікувань працівника. У цьому контексті мотивація постає не просто механізмом стимулювання, а складною багаторівневою детермінантою, яка регулює поведінку, визначає готовність докладати зусилля та якість виконання професійних завдань.

Проблематика трудової мотивації є однією з найглибше розроблених у психології праці, проте вона не втрачає актуальності, оскільки трансформація трудового середовища висуває нові виклики. Зміни форм зайнятості, розвиток дистанційної праці, зростання ролі гнучких команд та автономності працівника обумовлюють необхідність переосмислення класичних теорій мотивації та пошуку нових підходів до підвищення ефективності трудової діяльності. Особливе значення набувають такі аспекти, як внутрішня мотивація, потреба у професійному розвитку, відчуття значущості праці та психологічний клімат у колективі. Саме ці чинники дедалі більше визначають не лише результативність роботи, а й стійкість персоналу до професійного стресу, емоційне благополуччя та залученість.

Наукові джерела свідчать про те, що інтегрований вплив мотиваційних факторів здатний істотно підвищувати продуктивність праці, якість робочих рішень та інноваційність персоналу. Разом із тим реальний стан мотивації у багатьох організаціях залишається проблемним: відсутність продуманої мотиваційної системи, дисбаланс між очікуваннями працівників та політикою менеджменту, неадекватне використання стимулів або їх формальний характер

призводять до зниження ефективності праці, плинності кадрів та професійного вигорання. Саме тому вивчення ролі мотивації у забезпеченні результативності трудової діяльності є теоретично значущим та практично необхідним завданням.

Психологічна проблематика трудової мотивації має розгалужену теоретичну основу, що сформувалася на перетині класичних і сучасних концепцій психології особистості, організаційної поведінки та менеджменту. Центральне положення цих підходів полягає в тому, що мотивація розглядається як система внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають спрямованість, інтенсивність та сталість трудової активності працівника.

Одним із фундаментальних напрямів є змістовні теорії мотивації, що акцентують увагу на структурі потреб особистості. Найбільш впливовою вважається ієрархічна модель потреб А. Маслоу, у якій потреби людини розташовані у вигляді ієрархії від базових до вищих. Значення цієї теорії полягає у тому, що вона надала можливість розглядати трудову поведінку як наслідок прагнення до задоволення актуальних потреб.

Подальший розвиток змістовний підхід отримав у двохфакторній моделі Ф. Герцберга, згідно з якою мотивацію визначають два різних класи факторів: гігієнічні (запобігають незадоволенню) та мотиватори (створюють умови для зростання трудової активності).

Вагомий внесок зробив і Д. МакКлелланд, який довів, що поведінку працівників формують три провідні мотиви – досягнення, влади та належності, а їх комбінації зумовлюють особливості професійної результативності.

Окремий пласт досліджень представлений процесуальними теоріями мотивації, у яких поведінка пояснюється рішеннями, що ґрунтуються на очікуваннях та оцінках. В основі цих підходів – раціональна модель трудової поведінки. Так, теорія очікувань В. Врума вказує, що працівник буде докладати зусиль, якщо він вірить у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою.

Теорія справедливості Дж. Адамса пояснює мотивацію через вимоги до балансу між вкладом і отриманою винагородою, що особливо важливо для формування задоволеності працею.

Важливою сучасною концепцією є теорія постановки цілей Е. Локка та Г. Латема, яка доводить, що чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі істотно підвищують робочу продуктивність.

Сучасні підходи включають теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, у якій мотивація інтерпретується як континуум від зовнішньої до внутрішньої, а ключовими умовами розвитку внутрішньої мотивації виступають автономія, компетентність і психологічна пов'язаність. Ця теорія є однією з найбільш актуальних у психології праці, оскільки пояснює, як організаційне середовище може або стимулювати, або пригнічувати внутрішню залученість працівників.

Таким чином, теоретичне підґрунтя дослідження мотивації праці відзначається багатовимірністю, а сучасне трактування мотиваційних процесів поєднує як структурні характеристики особистості, так і динаміку її очікувань, оцінок та потреб.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання трудової мотивації традиційно посідає центральне місце у психології праці та організаційній психології. У світовій науці проблему ґрунтовно досліджували А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Е. Локк, Р. Райан, Е. Десі, М. Аргайл, Ч. О'Рейлі та ін. Їхні роботи стали методологічною основою сучасних моделей організаційної поведінки та управління персоналом.

В українській науковій традиції питання мотивації праці висвітлювали В. Москаленко, С. Максименко, Л. Карамушка, О. Бондарчук, Н. Чепелева, А. Фурман, О. Ходаковська та інші фахівці. Дослідники акцентують увагу на психологічних механізмах трудової активності, ролі організаційної культури у формуванні мотивів, а також значенні мотивації для професійного розвитку, продуктивності та задоволеності працею.

Попри наявність значної теоретичної бази, сучасні виклики: цифровізація праці, гнучкі форми зайнятості, посилення автономності працівника та зміна мотиваційних запитів поколінь зумовлюють необхідність поглибленого аналізу, зокрема у контексті взаємозв'язку мотивації з ефективністю праці в реальних

організаціях. Це окреслює актуальність дослідження на тему: Роль мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу.

Об'єктом дослідження виступає мотивація трудової діяльності персоналу.

Предмет дослідження: психологічні механізми впливу мотивації на ефективність праці працівників.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні ролі мотиваційних чинників у підвищенні ефективності професійної діяльності персоналу, а також у визначенні психологічних умов оптимізації мотивації у сучасній організації.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння мотивації праці та визначити її психологічну структуру;
- узагальнити теоретичні концепції мотивації та виокремити їх науково-практичне значення для організацій;
- охарактеризувати систему мотивів, які впливають на ефективність професійної діяльності;
- провести емпіричне дослідження ролі мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу та визначити взаємозв'язок між мотиваційними характеристиками і результативністю праці;
- розробити психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу.

Методологічною основою роботи є системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований та акмеологічний підходи.

У роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечили цілісність емпіричного аналізу мотиваційних процесів.

1. Теоретичні методи:

- аналіз і синтез – використано для узагальнення теорій мотивації та виділення ключових психологічних механізмів ;
- порівняльний метод – застосовано для співставлення змістовних і процесуальних концепцій та їх можливостей у сучасних умовах;

– систематизація та узагальнення – дозволили сформувати цілісну теоретичну модель впливу мотивації на трудову ефективність.

2. Емпіричні методи:

– діагностика персоналу за психологічними тестами:

Методика визначення рівня професійної мотивації (адаптація «Work Preference Inventory»);

Мотиваційний профіль працівника Річі-Марті;

Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) («Short Occupational Self-Efficacy Scale») (T. Rigotti, B. Schyns, and G. Mohr) (адаптація О.В. Креденцер).

Емпіричні методи забезпечили отримання фактичних даних щодо рівня мотивації персоналу та результатів їх професійної діяльності.

3. Математично-статистичні методи:

– дескриптивна статистика – для розрахунку середніх значень, варіативності, мінімумів і максимумів;

– кореляційний аналіз – для визначення взаємозв'язків між мотиваційними характеристиками та показниками ефективності праці;

– побудова регресійної моделі – для оцінки внеску окремих мотиваційних чинників у загальну ефективність праці.

Застосування математичних методів забезпечило об'єктивність висновків і надійність інтерпретації отриманих результатів.

Теоретичне значення проведеного дослідження полягає у поглибленні наукового уявлення про природу мотивації в умовах сучасного організаційного середовища та систематизації психологічних чинників, що визначають ефективність професійної діяльності. Робота дає можливість:

– уточнити зміст поняття «трудова мотивація» з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій;

– поєднати змістовні та процесуальні теорії мотивації у єдину концептуальну схему;

- розширити уявлення про роль внутрішньої мотивації у підвищенні результативності праці;
- обґрунтувати психологічні механізми зв'язку між мотиваційними установками та продуктивністю професійної діяльності;
- сформулювати теоретичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу в реальних організаціях.

Таким чином, дослідження робить внесок у розвиток психології праці та організаційної поведінки, поглиблюючи розуміння того, які саме мотиваційні чинники є найбільш значущими для ефективності діяльності персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні специфічних мотиваційних детермінант ефективності праці персоналу в умовах сучасної організаційної динаміки та побудові моделі психологічного впливу мотивації на результативність трудової діяльності.

Практична значущість полягає у можливості використання результатів для вдосконалення мотиваційних програм, оптимізації HR-процесів, підвищення залученості персоналу та зниження рівня професійного вигорання.

Структура роботи: Бакалаврська робота складається зі вступу, основної частини (2 основні розділи), висновків до розділів, висновків, списку використаної літератури з 116 джерел. Основний обсяг роботи викладено на 76 сторінках, загальний обсяг роботи складає – 93 сторінки. Дослідження містить 15 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Психологічна сутність мотивації праці та її структура

Проблематика мотивації праці посідає центральне місце у сучасній психології праці та організаційній поведінці, оскільки саме мотиваційні механізми забезпечують цілеспрямованість, інтенсивність та сталість трудової активності. У науковій традиції мотивація розглядається як багатокomпонентний феномен, що поєднує внутрішні психічні процеси, індивідуально-особистісні диспозиції, когнітивні інтерпретації ситуації праці та соціально-організаційні чинники, які надають поведінці працівника значення та емоційне підкріплення. У межах психології праці мотивацію трактують не лише як рушійну силу поведінки, а як системне утворення, що інтегрує потреби, цінності, очікування, цілі та регуляційні процеси, які визначають ефективність професійного функціонування [12].

У психології праці термін «мотивація» має багатовимірний зміст і розглядається як системоутворюючий механізм регуляції поведінки. У науковій літературі виділяють різні трактування цього феномену, що відображають специфіку авторських теорій [38].

У межах гуманістичної психології (А. Маслоу) мотивація визначається як процес актуалізації потреб, що спонукають людину до вибору певної поведінки. Маслоу наголошував, що мотивація формується послідовністю незадоволених потреб, які організують діяльність індивіда відповідно до їх ієрархії. У цьому підході основний акцент зроблено на внутрішніх джерелах активності, пов'язаних із прагненням до розвитку та самореалізації [57].

Відповідно до теорії очікувань В. Врума, мотивація – це свідомо регульований процес, який ґрунтується на оцінці індивідом очікуваних наслідків

власної діяльності. Вчений стверджував, що мотиваційний стан виникає тоді, коли працівник вірить у власну здатність досягти результату, усвідомлює його цінність та переконаний у справедливому винагородженні. Таким чином, мотивація розглядається як функція очікувань, інструментальності та валентності [84].

У підходах Мюррея та Мак-Клелланда мотивація тлумачиться як взаємодія стійких внутрішніх диспозицій (потреб у досягненні, афіліації, владі) та ситуаційних умов, які створюють можливості для їхньої реалізації. У цьому контексті мотивація визначається як стійке особистісне утворення, що регулює поведінку в різних професійних обставинах. Особливий акцент робиться на тому, що соціально значущі мотиви формуються у процесі досвіду, виховання та професійної соціалізації [85].

Узагальнюючи різні підходи, мотивацію праці можна визначити як динамічну систему внутрішніх спонукань, когнітивних оцінок та емоційно-смыслових утворень, що забезпечують цілеспрямоване включення особистості в трудову діяльність і підтримують її ефективність.

Психологічна сутність мотивації праці полягає в тому, що вона забезпечує перехід від потенційної можливості дії до її реалізації. Іншими словами, мотивація виконує функцію внутрішнього пускового механізму, який спрямовує енергію особистості на досягнення професійних результатів. Дослідники підкреслюють, що трудова мотивація не є статичним станом; вона проявляється як динамічний процес, у межах якого відбувається усвідомлення потреб, формування намірів, вибір оптимальних способів дій, мобілізація зусиль, а також оцінювання отриманих результатів. Таким чином, мотивація задає напрям, силу та тривалість трудових зусиль, моделюючи характер взаємодії працівника з професійним середовищем [10].

Мотив у психології праці розглядається як внутрішня причина, що визначає спрямованість професійної активності людини. Мотив є конкретизованою потребою, яка набула особистісного смислу та пов'язана з певною метою. На відміну від потреби, мотив завжди спрямований на певний об'єкт або результат

(наприклад, прагнення до високих досягнень, бажання професійного самоствердження, отримання визнання або матеріальних благ) [14].

Потреба трактується як первинне джерело активності, що виникає у формі внутрішнього напруження та вимагає задоволення. Потреби можуть бути біологічними, соціальними та духовними, а в контексті праці: професійними, статусними, мотиваційно-інтелектуальними [22]. Згідно з підходом Маслоу та Альдерфера, невідповідність між актуальним станом і бажаним рівнем розвитку породжує активацію пошукової або виконавчої діяльності.

Цінності є стійкими уявленнями про значущість певних об'єктів або результатів, що визначають вибір цілей і засобів діяльності. Професійні цінності регламентують критерії «успіху» для працівника, структурують його професійні очікування та впливають на готовність інвестувати зусилля у роботу. Цінності виступають ядром смислової регуляції трудової поведінки, визначаючи, які завдання викликають внутрішній інтерес, а які виконуються лише під впливом зовнішнього контролю [31].

Таким чином, потреба є джерелом професійної активності, мотив – її спрямовальною силою, а цінності – смисловим орієнтиром, що визначає вибір поведінки.

Загальновизнаною є думка, що мотивація праці має подвійний характер [41]: інтраіндивідуальний та соціально-контекстуальний.

На інтраіндивідуальному рівні вона відображає суб'єктивні потреби, особистісні риси, самооцінку, смислові орієнтації, професійні цінності та рівень самодетермінації.

На соціально-контекстуальному мотивація відображає вимоги організації, особливості корпоративної культури, стиль керівництва, систему винагород, можливості розвитку, клімат психологічної підтримки та справедливості. Усі ці чинники створюють середовище, у якому особистість або підкріплює внутрішні мотиви, або вступає у взаємодію з зовнішніми стимулами, що забезпечують бажану поведінку.

У сучасній психології праці мотивація розглядається як цілісна система, що має складну структуру. Її зазвичай включають три ключові блоки [15]: потребово-мотиваційний, когнітивно-регуляційний та поведінковий (рис.1.1).

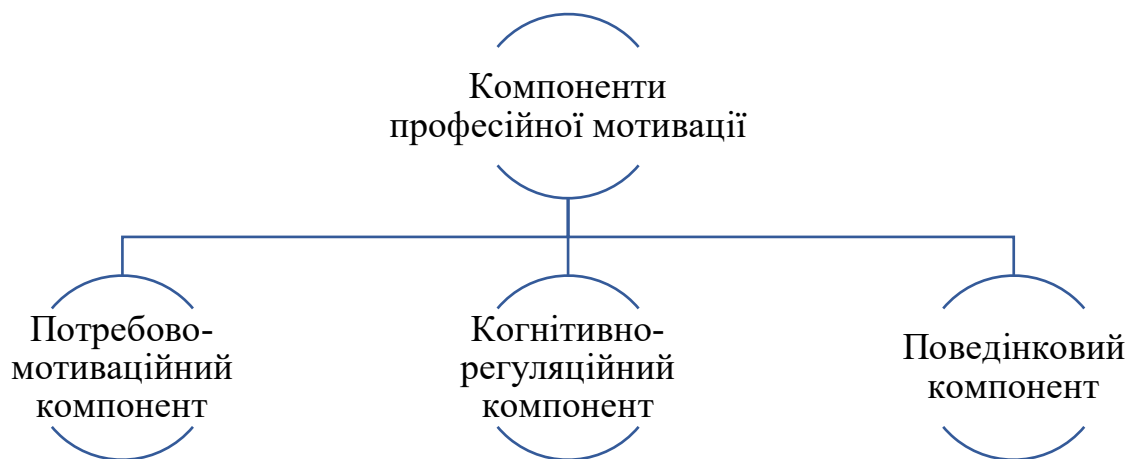


Рис.1.1 Компоненти професійної мотивації

Потребово-мотиваційний компонент охоплює базові та вторинні потреби, цінності, інтереси, професійні орієнтації та внутрішні мотиви, що спонукають людину до трудової активності. Саме потреби виступають джерелом напруги, яке ініціює прагнення до змін, тоді як цінності визначають суб'єктивну значущість цілей. У професійному контексті до таких потреб належать: потреба у досягненнях, потреба у компетентності, у визнанні, у стабільності, у професійному розвитку, а також потреба в автономії та самореалізації. Потребово-мотиваційний блок задає первинний імпульс, який визначає, чому працівник включається у діяльність та які результати для нього є найбільш значущими [15].

Важливим структурним елементом мотивації є когнітивні процеси, що забезпечують усвідомлення вимог діяльності, оцінку власних можливостей, прогноз наслідків та формування цілей. До нього належать: суб'єктивні очікування успіху, оцінка корисності діяльності, атрибуції причин успіхів і невдач, професійні уявлення про результативність, а також здатність до саморегуляції [32]. Цей компонент відповідає за перетворення потреб на

конкретні плани дій, управління власною поведінкою, контроль за виконанням завдань та корекцію діяльності відповідно до отриманого зворотного зв'язку. Саме когнітивно-регуляційний блок формує внутрішню логіку мотиваційного процесу та забезпечує стійкість трудових зусиль.

Поведінковий аспект охоплює усі зовнішні прояви мотивації [60]: активність, наполегливість, інтенсивність дій, готовність долати труднощі, відповідальність та продуктивність. Саме у поведінковому компоненті проявляється кінцевий результат впливу мотивів та регуляційних механізмів. Він є показником того, наскільки працівник сприймає завдання, які цілі ставить перед собою, як використовує власні ресурси та наскільки ефективно реалізує професійні наміри. Поведінковий компонент відображає рівень включеності у роботу, здатність зберігати високу працездатність у різних умовах та готовність інвестувати зусилля у досягнення організаційно значущих результатів.

Важливо усвідомлювати, що структурні компоненти мотивації не є ізольованими елементами. Вони створюють цілісну функціональну систему, у межах якої потреби визначають загальний напрям активності, когнітивні механізми – оптимізують вибір засобів та способів дій, а поведінковий рівень – забезпечує реалізацію мотивів у практичній діяльності. Взаємодія цих компонентів дозволяє пояснити індивідуальні відмінності у трудовій ефективності та різний рівень стійкості мотивації у працівників, які перебувають у тих самих професійних умовах [38].

Більш того, мотиваційна структура працівника постійно змінюється під впливом досвіду, професійної соціалізації, організаційних трансформацій та особистісного розвитку. Тому сучасні підходи наголошують на необхідності розглядати мотивацію праці як динамічну систему, чутливу до зовнішніх стимулів та внутрішніх смислів, що еволюціонує протягом усього професійного життя.

Отже, психологічна сутність мотивації праці полягає у її здатності інтегрувати особистісні ресурси та зовнішні умови, забезпечуючи цілеспрямоване, регульоване та ефективне здійснення професійної діяльності. Її структура багаторівнева, функціонально пов'язана й відкрита для змін, що

дозволяє працівникові не тільки досягати результатів, а й знаходити у праці джерело розвитку, самореалізації та особистісного зростання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Структура мотивації праці [49]

Компонент мотивації	Змістовна характеристика	Психологічна роль у трудовій діяльності
Потреби	Внутрішні стани нестачі, що спонукають особу до активності (фізіологічні, соціальні, професійні, потреби у визнанні, самореалізації).	Формують первинні джерела активності, визначають напрям прагнень та обумовлюють інтенсивність включення в роботу.
Мотиви	Усвідомлені внутрішні спонуки, що спрямовують діяльність на досягнення конкретних результатів та відображають ієрархію особистісно значущих цілей.	Задають вектор поведінки, забезпечують стійкість трудових зусиль та їх цілеспрямованість.
Цінності	Стійкі уявлення про важливе й бажане, що регулюють вибір діяльності та ставлення до праці (професійні, етичні, корпоративні).	Виконують роль регуляторів поведінки, визначають ставлення працівника до змісту праці, норм і стандартів організації.
Установки та очікування	Соціально сформовані орієнтації щодо характеру праці, винагороди, умов професійного зростання; уявлення про можливі результати діяльності.	Визначають рівень зусиль та ступінь включеності в діяльність залежно від очікуваної віддачі та реалістичних перспектив.

Продовження табл. 1.1

Емоційно-вольові компоненти	Емоції, інтерес, задоволеність працею, рівень вольової регуляції та стійкості до труднощів.	Підтримують або послаблюють мотивацію, визначають витривалість, наполегливість, здатність долати професійні бар'єри.
Поведінкові прояви мотивації	Реальні дії, виконання завдань, ініціатива, відповідальність, продуктивність, прагнення до розвитку.	Є зовнішнім показником сформованості мотиваційної системи та її ефективності.
Внутрішня мотивація	Інтерес до роботи, прагнення до розвитку, відчуття значущості діяльності, цінність самого процесу праці.	Визначає високий рівень автономної активності, творчість, саморозвиток, стійкість до стресів.
Зовнішня мотивація	Матеріальні винагороди, соціальне схвалення, кар'єрні стимули, санкції.	Працює як регулятор поведінки через систему підкріплень, впливає на інтенсивність та короточасні трудові зусилля.

Як можна побачити в табл.1.1, структура мотивації праці відображає багатовимірність внутрішніх і зовнішніх психічних процесів, які забезпечують готовність працівника до виконання професійних завдань. Центральним її елементом виступають потреби, що визначають основний напрям діяльності. Потреби трансформуються у мотиви, тобто усвідомлені спонуки, які визначають, чому саме працівник обирає певний вид діяльності, яким є його рівень наполегливості та відповідальності.

Важливе місце посідають цінності, що формуються в процесі соціалізації та професійного розвитку. Вони задають систему координат, у межах якої працівник інтерпретує завдання, визначає пріоритети й оцінює власні досягнення [3].

Окрему роль відіграють установки та очікування, що виступають когнітивними передумовами поведінки, визначаючи, яким є співвідношення зусиль і очікуваної винагороди. Важливою складовою є також емоційно-вольові компоненти, що забезпечують інтерес до роботи, задоволення результатами, а також здатність долати труднощі.

Мотивація має як внутрішній, так і зовнішній вимір, що визначає різні джерела активності працівника. Внутрішня мотивація забезпечує стійку довготривалу активність, тоді як зовнішня впливає на короткочасне підсилення поведінки. Структура мотивації включає два ключові типи спонукань [11]: внутрішню мотивацію, пов'язану з інтересом до роботи та прагненням до розвитку, і зовнішню мотивацію, що ґрунтується на винагородах, санкціях і соціальному схваленні. Їх оптимальне поєднання забезпечує високу продуктивність діяльності.

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли діяльність має для працівника особистісну цінність і викликає позитивні переживання: інтерес, задоволення, відчуття компетентності та самореалізації [26]. Працівник діє не через зовнішню винагороду, а завдяки внутрішній потребі виконувати завдання якісно та професійно. Вона пов'язана з: інтересом до змісту діяльності; прагненням до професійного розвитку; відчуттям автономії та контролю над процесом; внутрішнім почуттям значущості результатів. Внутрішня мотивація сприяє стійкості трудової активності, високій якості виконання завдань, творчому підходу та емоційній залученості.

Зовнішня мотивація базується на стимулах, які походять ззовні: матеріальні винагороди, заохочення, покарання, статусні переваги, соціальний контроль. Її джерелом є організаційне середовище, система стимулювання, стиль керівництва та умови праці. Зовнішня мотивація ефективна у ситуаціях рутинних або регламентованих завдань, але залежить від стабільності системи винагород і контролю. У деяких випадках надмірна зовнішня стимуляція може знижувати внутрішній інтерес (ефект «витіснення мотивів») (табл.1.2) [95].

Таблиця 1.2

Порівняння зовнішньої та внутрішньої професійної мотивації

Параметр порівняння	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Джерело спонукання	Внутрішній інтерес, задоволення від самої діяльності, прагнення до саморозвитку і компетентності.	Зовнішні стимули: заробітна плата, премії, статус, соціальне визнання, санкції.
Психологічна природа	Автономна, пов'язана зі значущістю діяльності, потребою у компетентності і автономії.	Контрольована; орієнтована на підкріплення й уникнення небажаних наслідків.
Тип завдань, де ефективна	Творчі, складні, ті що вимагають інструментальної ініціативи, довгострокові проекти.	Рутинні, стандартизовані, короткострокові задачі, де потрібна швидка мотивація виконання.
Вплив на якість виконання	Підвищує якість, креативність, залученість, стійкість у довгостроковій перспективі.	Підвищує інтенсивність і швидкість виконання; може не підвищувати якість або ініціативність.
Вплив на емоційне благополуччя	Сприяє задоволенню працею, зниженню вигорання, зростанню професійного сенсу.	Може підвищувати задоволення при адекватності винагороди; при нерівності — викликати фрустрацію.
Стійкість ефекту	Висока: зберігається навіть за відсутності зовнішніх стимулів.	Часто тимчасова; залежить від повторюваних підкріплень.

Продовження табл. 1.2

Ризики / негативні ефекти	Можливе зниження мотивації, якщо середовище руйнує автономію чи унеможлиблює розвиток.	Ризик «витіснення» внутрішньої мотивації, залежність від винагород, соціальна нерівність, мотивація до мінімальних зусиль (компенсаційна поведінка).
Рекомендовані управлінські практики	Розвиток автономії, делегування, можливості професійного зростання, зворотний зв'язок, значущість завдань.	Система винагород і штрафів, бонуси за КРІ, чіткі правила, тимчасові стимули.

Таблиця 1.2 складена на основі узагальнення наукових праць Б. Фрея, Р. Єгена, Г. Латама та ін. та окреслює ключові відмінності між внутрішньою (інтринсивною) та зовнішньою (екстринсивною) професійною мотивацією. Внутрішня мотивація походить із самої діяльності: працівник виконує завдання через інтерес, прагнення до майстерності або смислове наповнення роботи. Вона забезпечує глибоку психоемоційну залученість, зростання якості виконання й стійку продуктивність [95]. Зовнішня мотивація формується під впливом винагород і санкцій; вона ефективна для стимуляції інтенсивності та досягнення конкретних короткотермінових результатів, але за умови відсутності балансу може пригнічувати внутрішні спонукання.

Когнітивно-регулятивні механізми (усвідомлені очікування, оцінка інструментальності винагороди) посідають проміжне місце: вони пояснюють, чому певний зовнішній стимул працює для однієї людини і не працює для іншої. Емоційно-вольові ресурси (стійкість, здатність до самодисципліни) модулюють трансформацію мотивів у поведінку незалежно від їхнього джерела [19].

Проблематика взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант професійної мотивації посідає ключове місце в сучасній психології праці та організаційній психології. У науковому дискурсі сформувалося кілька концептуальних напрямів, що пояснюють механізми дії різних мотиваційних чинників, їхню ефективність та можливі суперечності при поєднанні.

Аналітичний огляд наукових джерел свідчить, що внутрішня та зовнішня мотивація не є взаємовиключними, а виконують різні, але комплементарні функції в організаційному середовищі. Внутрішня мотивація є критично важливою для забезпечення творчості, якості та професійного зростання, тоді як зовнішня для стандартизації, інтенсифікації та досягнення оперативних показників [44]. Найбільш ефективними виявляються мотиваційні системи, які поєднують обидва типи стимулів, враховуючи тип діяльності, контекст організації та індивідуальні потреби працівників. Одночасно надмірна орієнтація на зовнішні стимули може спричинити зниження внутрішньої зацікавленості, що вимагає обережного й психологічно грамотного дизайну системи винагород.

Узагальнення теоретичного й емпіричного матеріалу дозволяє сформулювати кілька ключових висновків про те, що внутрішня та зовнішня мотивація не є взаємовиключними, вони виконують різні функції в системі регуляції праці. Внутрішня мотивація забезпечує стійку залученість, високу якість діяльності та розвиток творчого потенціалу. Зовнішня мотивація є ефективним інструментом для регулювання поведінки в умовах чітких стандартів та необхідності швидкого досягнення операційних показників.

Існує ризик витіснення внутрішньої мотивації за надмірного використання зовнішніх стимулів. Ефективність мотиваційних програм залежить від того, чи сприймаються винагороди як визнання досягнень або як контроль.

Поведінкові прояви є кінцевим етапом структури мотивації, який відображає рівень включеності в роботу, продуктивність, ініціативність та готовність до професійного саморозвитку [16].

Контекстуальні чинники також відіграють ключову роль. Сприятливе керівництво, довіра і підтримка автономії дозволяють успішно інтегрувати

зовнішні стимули у систему розвитку внутрішньої мотивації, мінімізуючи ризики негативних ефектів. Практичні імплікації для HR-менеджменту включають необхідність комбінування мотиваційних підходів, врахування природи завдань, підтримку базових психологічних потреб персоналу, впровадження практик зворотного зв'язку й розвитку компетентності.

Загалом, сучасні дослідження підтверджують доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу, який поєднує внутрішні й зовнішні компоненти в гнучких системах управління людськими ресурсами.

Отже, структура мотивації праці є системною, включає потреби, мотиви, цінності, когнітивні установки, емоційну і вольову регуляцію та поведінкові прояви. Вона забезпечує перехід від внутрішнього спонукання до реальних трудових дій.

Цінності та свідомість працівника виступають інтегруючими елементами, що визначають зміст і значущість трудової діяльності, формують індивідуальні орієнтири професійного розвитку. Рівень трудової ефективності залежить від того, наскільки узгодженими є всі компоненти структури мотивації, а також від того, чи здатна організація підтримувати внутрішні та зовнішні джерела активності персоналу.

Психологічний механізм мотивації неможливо осмислити без аналізу ролі свідомості та індивідуально-особистісних характеристик. Свідомість виконує кілька ключових функцій у мотиваційному процесі [51]:

1. Усвідомлення потреб та цілей – працівник здатний розуміти причини власних дій, усвідомлювати їхній смисл і значення.

2. Оцінювання умов діяльності – свідомість забезпечує інтерпретацію зовнішніх стимулів, визначення їхньої справедливості, інструментальності та доцільності.

3. Саморегуляція – працівник здатний планувати, контролювати та коригувати власні дії відповідно до поставлених цілей.

4. Без участі свідомості мотиваційний процес не може бути цілеспрямованим і стійким.

Особистісні властивості також відіграють провідну роль у формуванні мотивації праці. Серед найважливіших характеристик [2]: потреба у досягненні – визначає прагнення до високих результатів; самоефективність (впливає на очікування успіху); відповідальність та самодисципліна (забезпечують стійкість мотивації); ціннісні орієнтації (визначають критерії професійного успіху); емоційна стабільність (зменшує вплив стресових факторів на мотивацію); рівень розвитку саморегуляції (визначає ефективність подолання труднощів).

Отже, професійна мотивація формується на перетині особистісних диспозицій та організаційних умов, а свідомість виконує інтегративну функцію, забезпечуючи перетворення потреб у цілі та їхню реалізацію у професійній діяльності.

1.2. Психологічні теорії мотивації праці та їх значення для сучасних організацій

Мотивація праці є фундаментальним чинником, що визначає продуктивність, ефективність та професійне самовдосконалення працівників у будь-якій організації. Систематичне вивчення мотиваційних процесів у психології праці дозволяє не лише пояснити поведінку індивідів на робочому місці, але й розробляти науково обґрунтовані механізми управління персоналом. Психологічні теорії мотивації формують основу для розуміння того, як внутрішні потреби, цінності, очікування та зовнішні стимули взаємодіють, визначаючи активність і результативність працівників.

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та потребою у постійному розвитку персоналу. У таких умовах традиційні методи стимулювання, що ґрунтуються лише на матеріальних винагородах, часто виявляються недостатньо ефективними [34]. Це зумовлює необхідність інтеграції психологічних теорій мотивації, які враховують як внутрішні, так і зовнішні

детермінанти поведінки, що дозволяє підвищувати залученість, продуктивність та задоволеність роботою.

У науковій літературі розрізняють декілька класичних та сучасних підходів до мотивації праці, які доповнюють один одного і формують комплексне уявлення про стимули працівника. До класичних належать ієрархія потреб Маслоу, двохфакторна теорія Герцберга та теорія потреб МакКлелланда, що пояснюють мотиваційні механізми через задоволення базових потреб, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, а також домінуючі мотиви індивідуума. Сучасні концепції, такі як Теорія самодетермінації (SDT), теорія очікувань Врума та теорія підкріплення Скіннера, розширюють рамки дослідження, акцентуючи увагу на автономії, компетентності, очікуваному результаті та поведінкових стимуляторах [68].

Особливе значення психологічні теорії мотивації мають для розробки систем управління персоналом, що враховують тип діяльності, професійні компетенції, особистісні характеристики працівників та корпоративну культуру. Використання науково обґрунтованих моделей дозволяє створювати гнучкі мотиваційні стратегії, які забезпечують комплементарність внутрішніх і зовнішніх стимулів, підтримку творчого потенціалу та підвищення загальної ефективності організаційної діяльності.

Таким чином, дослідження психологічних теорій мотивації праці є не лише важливим науковим завданням, але й практично значущим інструментом для сучасних організацій, оскільки забезпечує раціональне поєднання мотиваційних чинників, що стимулюють професійне зростання працівників та довготривалу продуктивність організації в цілому.

А. Маслоу у своїй концепції ієрархії потреб запропонував систематизовану модель, яка пояснює внутрішні стимули людини через послідовність базових потреб. Вона включає п'ять рівнів [47]:

1. Фізіологічні потреби – потреба в їжі, воді, сні, відпочинку. У професійній діяльності це відповідає мінімальному забезпеченню робітника заробітною платою та безпечними умовами праці.

2. Потреба в безпеці – стабільність доходів, захист від ризиків та гарантія трудової зайнятості.

3. Соціальні потреби (потреба в приналежності) – відчуття підтримки, взаємозв'язку з колегами, належність до групи.

4. Потреба в повазі та визнанні – бажання отримати професійне визнання, кар'єрний ріст, соціальний престиж.

5. Потреба в самореалізації – прагнення максимально використовувати свої здібності, професійно розвиватися, виявляти творчий потенціал.

Маслоу вважав, що потреби реалізуються послідовно [101]: потреби нижчого рівня повинні бути задоволені частково або повністю, щоб активувати мотивацію вищих рівнів. У контексті професійної діяльності це означає, що працівник спершу буде орієнтований на матеріальну та соціальну стабільність, а лише потім – на самовираження та творчість.

Модель Маслоу підкреслює багатовимірність мотивації працівника та необхідність інтеграції матеріальних, соціальних і психологічних стимулів у системи управління персоналом.

Ф. Герцберг запропонував двохфакторну модель мотивації, яка розрізняє [90]:

1. Гігієнічні фактори (зовнішні умови праці) – зарплата, умови праці, політика організації, міжособистісні стосунки. Відсутність цих факторів викликає незадоволеність, але їхня наявність не гарантує високої мотивації.

2. Мотиваційні фактори (внутрішні стимули) – досягнення, визнання, відповідальність, професійний розвиток. Вони безпосередньо стимулюють працівника до високої продуктивності та особистісного зростання.

Ключова ідея Герцберга полягає в розмежуванні факторів задоволення та незадоволення. Гігієнічні фактори зменшують демотивацію, тоді як мотиваційні чинники сприяють активному професійному залученню.

Теорія дає підстави для побудови двокомпонентних мотиваційних систем, де зовнішні стимули забезпечують базову стабільність, а внутрішні – розвиток продуктивності та творчого потенціалу працівників.

Д. МакКлелланд зосередив увагу на триєдиній структурі потреб, що визначає мотивацію до професійної діяльності [96]:

1. Потреба в досягненнях (achievement) – прагнення досягати високих результатів, долати труднощі та контролювати якість виконання завдань. Працівники з високим рівнем цієї потреби зазвичай обирають виклики та активні ролі в організації.

2. Потреба в належності (affiliation) – орієнтація на підтримку дружніх стосунків і соціальної інтеграції. Такі працівники цінують командну роботу, взаємоповагу та гармонійні відносини з колегами.

3. Потреба у владі (power) – прагнення впливати на інших, брати відповідальність за прийняття рішень, формувати порядок у групі. Високий рівень цієї потреби характерний для менеджерів та керівників.

Теорія МакКлелланда відзначається практичною орієнтованістю, вона дозволяє прогнозувати ефективність працівників залежно від домінуючої потреби та формувати індивідуалізовані мотиваційні програми.

Порівняльний аналіз класичних теорій професійної мотивації наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз класичних теорій мотивації

Автор	Основна ідея теорії	Тип мотивації	Практичне застосування
А. Маслоу	Ієрархія потреб: від базових до самореалізації	Внутрішня та зовнішня	Планування систем стимулювання, визначення пріоритетів мотиваційних програм
Ф. Герцберг	Двохфакторна мотивація: гігієна та стимулювання	Зовнішня (гігієна), внутрішня (мотиваційні фактори)	Створення комплексних мотиваційних стратегій, балансування умов праці і розвитку

Продовження табл. 1.3

Д. МакКлелланд	Домінуючі потреби: досягнення, належність, влада	Внутрішня	Індивідуалізація мотиваційних програм, управління персоналом з урахуванням особистісних особливостей
-------------------	--	-----------	--

Як можна побачити в табл.1.3, класичні підходи до професійної мотивації Маслоу, Герцберга та МакКлелланда забезпечують фундаментальне розуміння мотиваційних процесів. Вони дозволяють: оцінити багатовимірність мотивів працівників; інтегрувати зовнішні та внутрішні стимули у системи управління; прогнозувати поведінку персоналу залежно від типу потреб та завдань.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективні мотиваційні стратегії базуються на комбінуванні класичних концепцій, адаптуючи їх під контекст організації, характер діяльності та індивідуальні особливості працівників [23].

У сучасній психології праці значна увага приділяється розвитку теоретичних моделей, які пояснюють мотиваційні процеси з урахуванням складних взаємозв'язків між особистісними характеристиками працівника, умовами праці та соціально-організаційним контекстом. Серед сучасних концепцій особливе значення мають Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT), теорія очікувань Врума та теорія справедливості Адамса, які дозволяють інтегрувати внутрішні та зовнішні детермінанти мотиваційної поведінки [37].

Self-Determination Theory (SDT), розроблена Е. Десі та Р. Райаном, підкреслює роль внутрішньої мотивації як ключового чинника активної та ефективної професійної діяльності. Основна ідея SDT полягає у тому, що задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності створює передумови для виникнення, підтримки та посилення внутрішньої мотивації [19].

Автономія означає відчуття контролю над своєю діяльністю та можливість самостійно приймати рішення щодо способів досягнення поставлених цілей. Компетентність передбачає усвідомлення власної ефективності та здатності вирішувати професійні завдання. Пов'язаність відображає потребу у соціальній інтеграції та взаємодії з колегами, підтримку та прийняття в колективі. Наукові дослідження підтверджують, що задоволення цих потреб підвищує залученість у роботу, креативність та довготривалу ефективність працівників [6]. Крім того, організаційні практики, що підтримують автономію та компетентність, зменшують ризик професійного вигорання та підвищують задоволеність роботою.

Теорія очікувань (Expectancy Theory), запропонована В. Врумом, фокусується на раціональному виборі працівником дій, спрямованих на досягнення бажаних результатів. Основними компонентами теорії є [81]:

1. Очікування (Expectancy) – віра працівника у те, що його зусилля приведуть до успішного виконання завдання.
2. Інструментальність (Instrumentality) – переконання, що успішне виконання роботи призведе до певної винагороди.
3. Цінність винагороди (Valence) – суб'єктивна оцінка важливості та привабливості очікуваної нагороди.

Мотивація за Врумом виникає тоді, коли працівник вважає, що зусилля призведуть до цінного результату. Теорія очікувань особливо ефективна для короткострокових завдань, де результативність легко вимірюється, а система винагород чітко структурована. Вона дає змогу керівництву прогнозувати мотиваційну поведінку та оптимізувати стимули, підбираючи такі винагороди, які відповідають індивідуальним очікуванням працівників.

Теорія справедливості Дж. Стейсі Адамса зосереджується на суб'єктивному сприйнятті працівником справедливості в організації. Мотивація формується не лише через абсолютні винагороди, а й через порівняння співвідношення витрат і результатів між собою та іншими працівниками [100]. Так, згідно теорії, якщо працівник вважає, що його внесок і отримані результати справедливі у порівнянні з колегами, мотивація підтримується або підвищується.

Несправедливе співвідношення (коли співробітник отримує менше при аналогічних зусиллях або більше, ніж інші) може призвести до демотивації, зниження ефективності та конфліктів.

Теорія справедливості акцентує увагу на психологічному аспекті мотивації, підкреслюючи важливість прозорості оцінки праці, чесності системи винагород та соціальної підтримки в колективі [73].

Порівняння сучасних концепцій мотивації праці наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 демонструє ключові особливості трьох сучасних концепцій мотивації праці, які відображають як внутрішні, так і зовнішні детермінанти поведінки працівника. SDT акцентує на психологічних потребах, теорія очікувань – на раціональних переконаннях щодо результатів та винагород, а теорія справедливості – на суб'єктивному сприйнятті соціальної та організаційної рівності. Кожна з концепцій забезпечує різний фокус управлінської практики: від стимулювання автономії та розвитку навичок до побудови системи винагород і оцінки результатів, а також формування справедливої корпоративної культури.

Таблиця 1.4

Порівняння сучасних концепцій мотивації праці [18]

Концепція	Основна ідея	Тип мотивації	Ключові механізми	Практичне застосування в організаціях
Self-Determination Theory (SDT)	Задоволення базових психологічних потреб (автономія, компетентність, пов'язаність) є умовою виникнення внутрішньої мотивації	Внутрішня	Автономія, компетентність, соціальна інтеграція	Розробка систем підтримки самостійності працівників, делегування відповідальності, розвиток професійних навичок

Продовження табл. 1.3

Теорія очікувань (Врум)	Мотивація залежить від переконання працівника, що зусилля призведуть до бажаного результату та винагороди	Внутрішня і зовнішня	Очікування результату, інструментальність, цінність винагороди	Планування індивідуальних цілей, чітка система винагород та оцінки результатів, підбір стимулів відповідно до очікувань працівників
Теорія справедливості (Адамс)	Мотивація формується через сприйняття співвідношення «вклад – винагорода» в порівнянні з іншими працівниками	Внутрішня і зовнішня	Суб'єктивна оцінка справедливості, порівняння з колегами	Забезпечення прозорості системи оцінки, контроль за справедливим розподілом завдань та винагород, підтримка корпоративної культури справедливості

Розглянуті вище концепції не суперечать одна одній, а доповнюють, формуючи комплексний підхід до мотивації праці. Внутрішня мотивація забезпечує якість, залученість та творчість, тоді як зовнішні стимули та сприйняття справедливості – продуктивність та стабільність виконання завдань. Інтеграція принципів SDT, теорії очікувань та справедливості дозволяє

створювати гнучкі мотиваційні системи, які враховують індивідуальні потреби працівників, очікування щодо винагород та соціально-психологічний контекст роботи.

Для підвищення ефективності праці організаціям слід одночасно: підтримувати автономію та професійний розвиток (SDT), впроваджувати прозору систему оцінки та винагород (теорія очікувань), контролювати справедливість розподілу ресурсів та завдань (теорія справедливості). Цей підхід забезпечує тривалу мотивацію, високу продуктивність та задоволеність працівників, що є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій.

Слід зауважити на те, що інтеграція сучасних концепцій мотивації праці дозволяє організаціям формувати більш гнучкі, комплексні та персоналізовані системи стимулювання, які враховують внутрішні мотиви працівників, очікування та оцінку ефективності, психологічне сприйняття справедливості та соціальної взаємодії. Це сприяє підвищенню продуктивності, залученості, творчого потенціалу та тривалого задоволення роботою, що є критично важливим у сучасних конкурентних та динамічних організаціях.

Однією з найбільш впливових теоретичних платформ дослідження мотиваційних процесів є Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT), яка акцентує, що виникнення й підтримка внутрішньої мотивації можливі лише за умови задоволення базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Дослідники підкреслюють, що організаційні практики, які порушують ці потреби (наприклад, надмірний адміністративний контроль, обмежені можливості розвитку, відсутність визнання), мають негативний вплив на внутрішню мотивацію та довготривалу ефективність праці [80].

На противагу цьому, біхевіористичні теорії підкріплення, а також теорія очікувань розглядають зовнішню мотивацію як центральний механізм регуляції поведінки. Зовнішні стимули (матеріальні винагороди, бонуси, штрафи) підсилюють виконання певної діяльності через формування причинно-

наслідкових зв'язків між дією та результатом, забезпечуючи короткочасне підвищення продуктивності [51].

Таким чином, теоретичні підходи фокусуються на різних, але взаємодоповнювальних аспектах мотивації: SDT на автономії та внутрішній залученості, а теорії підкріплення та очікувань – на зовнішньому регулюванні поведінки та інструментальності стимулів.

Сучасні емпіричні дослідження стабільно підтверджують, що внутрішня мотивація має виражений позитивний зв'язок з якістю виконання завдань, творчим мисленням, когнітивною гнучкістю, тривалим залученням та професійним розвитком. Метааналізи демонструють, що внутрішньо вмотивовані працівники краще справляються із завданнями, які вимагають ініціативності, інноваційності та самостійного прийняття рішень.

Зовнішня мотивація виявляється ефективною у забезпеченні кількісних показників продуктивності, дотриманні стандартів, процедуральних норм та виконанні рутинних завдань. Проте її вплив на якість виконання та креативність є неоднозначним і часто залежить від контексту.

Низка досліджень підтверджує феномен «crowding out» (витіснення), коли надмірне застосування матеріальних стимулів зменшує внутрішню мотивацію, особливо якщо діяльність спочатку мала високий рівень внутрішнього інтересу або якщо зовнішні винагороди сприймаються працівником як форма контролю [94].

Ряд факторів модерує ефективність внутрішніх і зовнішніх стимулів мотивації.

По-перше, очікування, атрибуції та віра працівника у зв'язок між зусиллями та результатом визначають дієвість зовнішніх винагород. Якщо співробітник не вірить у справедливість системи заохочень, ефект зовнішньої мотивації суттєво знижується.

По-друге, важливим є організаційний контекст, зокрема стиль керівництва, корпоративна культура, наявність зворотного зв'язку, рівень довіри.

Підтримувальні, автономно-орієнтовані культури значно зменшують ризик витіснення внутрішньої мотивації зовнішніми стимулами.

По-третє, тип діяльності є критичним модератором: творчі, дослідницькі й аналітичні завдання значно більше залежать від внутрішньої мотивації, тоді як рутинні, операційні та стандартизовані роботи — від зовнішніх підкріплень.

Попри значний обсяг емпіричного матеріалу, дослідження мотивації часто мають низку методологічних труднощів: переважання крос-секційних дизайнів, що обмежує можливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків; різноманіття операціоналізацій мотивації (самозвіти, продуктивність, поведінкові індикатори), що ускладнює порівняння результатів; недостатнє охоплення довгострокових змін мотиваційного профілю, а також міжіндивідуальних відмінностей у сприйнятті стимулів.

У результаті теоретичного аналізу психологічних концепцій мотивації праці було виявлено, що сучасні організації потребують комплексного підходу до стимулювання працівників, який інтегрує як внутрішні, так і зовнішні мотиви поведінки. Теорії мотивації, зокрема ієрархія потреб Маслоу, двофакторна модель Герцберга, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та концепція самовизначення Десі та Райана, демонструють, що ефективна мотивація ґрунтується не лише на матеріальних винагородах, а й на врахуванні психологічних, соціальних та індивідуально-ціннісних факторів.

Застосування цих теорій у практиці управління дозволяє організаціям підвищувати залученість персоналу, стимулювати професійний розвиток, формувати позитивний психологічний клімат і забезпечувати високу продуктивність праці. Водночас аналіз сучасних досліджень підкреслює необхідність адаптації класичних моделей мотивації до умов гнучких організацій, цифровізації робочих процесів та зростаючих вимог до самореалізації працівників.

Отже, інтеграція психологічних теорій мотивації у стратегію управління персоналом є ключовим чинником підвищення ефективності організацій, сприяє

формуванню мотиваційно-орієнтованої корпоративної культури та забезпечує збалансоване поєднання інтересів працівників і стратегічних цілей організації.

1.3. Мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу в організаціях

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та інноваційних технологій успішність організації значною мірою визначається ефективністю праці її персоналу. Висока продуктивність працівників не може бути досягнута лише за рахунок зовнішніх стимулів, таких як матеріальне заохочення чи контроль виконання завдань. Ключовим фактором забезпечення стабільної продуктивності та конкурентоспроможності організації є комплексна система мотивації, яка враховує психологічні, соціальні та професійні потреби співробітників.

Мотиваційні чинники, які визначають ефективність праці персоналу, умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні (табл.1.5) [8].

Зовнішні чинники мотивації включають матеріальні та організаційно-структурні елементи. Серед основних можна виділити:

1. Фінансове стимулювання – система заробітної плати, премій, бонусів і надбавок, що відповідає рівню компетенцій та досягненням співробітника.
2. Соціальні гарантії та пільги – медичне страхування, соціальні пакети, відпустки, гнучкі графіки роботи.
3. Організаційні стимули – чітко структурована ієрархія, зрозумілі посадові обов'язки, прозорі процедури оцінювання результатів діяльності.

Внутрішні чинники мотивації зумовлюються психологічними та професійними аспектами діяльності працівника. До них належать [22]: професійне зростання та самореалізація – можливість підвищувати кваліфікацію, брати участь у навчальних програмах, реалізовувати власні ідеї; визнання та соціальна підтримка – схвалення результатів роботи, підтримка керівництва та

колег, включення в командні проекти; відповідність цінностей та цілей організації – співробітник відчуває причетність до стратегії організації та розуміє значущість своєї ролі у досягненні загальних результатів.

Таблиця 1.5

Мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу в організаціях

Група чинників	Конкретні елементи	Механізм впливу на ефективність праці	Приклади реалізації в організації
Зовнішні	Фінансове стимулювання	Підвищує матеріальну зацікавленість у досягненні результатів, формує прямий кореляційний зв'язок між результатами праці та винагородою	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки за досягнення KPI
	Соціальні гарантії та пільги	Забезпечують відчуття безпеки та соціальної стабільності, знижують стрес і підвищують залученість	Медичне страхування, відпустки, гнучкий графік, корпоративні програми підтримки
	Організаційні стимули	Формують прозорі умови роботи та оцінювання, зменшують невизначеність і підвищують відповідальність	Чіткі посадові інструкції, система оцінювання, можливість просування по службі

Продовження табл. 1.5

Внутрішні	Професійне зростання та самореалізація	Забезпечує внутрішню мотивацію, підвищує креативність, ініціативність і відданість справі	Курси підвищення кваліфікації, участь у проєктах, наставництво
	Визнання та соціальна підтримка	Стимулює досягнення високих результатів через позитивне підкріплення та колективну взаємодію	Системи похвали, корпоративні нагороди, командні відзначення
	Відповідність цінностей та цілей організації	Підвищує залученість через ідентифікацію з місією організації та відчуття значущості власної праці	Участь у стратегічних ініціативах, проектна робота, корпоративна культура, що підтримує цінності співробітника

Таблиця 1.5 демонструє, що мотиваційні чинники мають комплексний характер і поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники переважно спрямовані на матеріальне заохочення та створення безпечних умов праці, що забезпечує базовий рівень продуктивності та зменшує плинність кадрів [22]. Внутрішні чинники, навпаки, зосереджені на психологічних потребах працівників, таких як самореалізація, визнання та відповідність цінностей, і формують довгострокову мотивацію, яка підвищує креативність, ініціативність та залученість у робочі процеси.

Ефективність праці персоналу формується через комплексну взаємодію матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують як короткострокову продуктивність, так і довгострокову залученість працівників [39].

Матеріальні стимули традиційно включають заробітну плату, премії, бонуси, надбавки за досягнення конкретних результатів та систему соціальних пільг. Вони забезпечують прямий економічний мотив, який стимулює працівника досягати поставлених цілей і підвищувати продуктивність праці. Наукові дослідження підтверджують, що матеріальна винагорода ефективно впливає на короткострокову продуктивність, але не завжди забезпечує довгострокову залученість співробітників [11].

Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, похвалу, можливість професійного зростання, навчання, розвиток кар'єрних траєкторій і участь у прийнятті рішень. Вони активізують внутрішню мотивацію, підтримують професійне самовідчуття та почуття значущості, що безпосередньо впливає на креативність, ініціативність та готовність брати на себе відповідальність [45].

Організаційна культура та стиль лідерства є ключовими чинниками, що визначають психологічний клімат, мотивацію та готовність персоналу до професійного розвитку.

Організаційна культура визначає систему цінностей, норм і правил поведінки, що регулюють взаємодію працівників та формують корпоративну ідентичність. Сприятлива культура підтримує відкритість, довіру, командну роботу та інноваційність. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями організації, демонструють вищу залученість, відповідальність за результати та мотивацію до розвитку. Негативна або токсична культура, навпаки, підриває мотивацію та знижує ефективність праці, сприяє конфліктам і підвищеній плинності кадрів [19].

Стиль керівництва також безпосередньо впливає на мотивацію працівників. Демократичний та трансформаційний стилі лідерства стимулюють ініціативу, підтримують професійний розвиток, сприяють формуванню довіри та позитивного психологічного клімату. Авторитарний стиль може забезпечувати дисципліну та контроль, але часто знижує внутрішню мотивацію та креативність персоналу. Наукові дані демонструють, що адаптивне лідерство, яке поєднує

керівництво з підтримкою та заохоченням самостійності, є найбільш ефективним для підвищення продуктивності [57].

Умови праці та корпоративна комунікація створюють сприятливе середовище для продуктивної діяльності, знижують рівень стресу та підвищують концентрацію та ініціативність.

Фізичні та психологічні умови праці впливають на ефективність роботи персоналу безпосередньо. Зручне робоче середовище, сучасне обладнання, безпека та ергономіка робочих місць зменшують втому та стрес, підвищують концентрацію та продуктивність. Психологічні умови включають рівень стресу, баланс між роботою та особистим життям, а також наявність підтримки з боку колег і керівництва [40]. Організації, що системно вдосконалюють умови праці, демонструють вищий рівень залученості та зменшення плинності кадрів.

Ефективна корпоративна комунікація забезпечує обмін інформацією, координацію дій і формування спільного бачення цілей організації. Відкриті канали комунікації підвищують прозорість, довіру та розуміння цілей співробітниками [23]. Регулярне надання зворотного зв'язку та можливість висловлювати власні ідеї підтримують внутрішню мотивацію, зміцнюють командну роботу та сприяють швидкому прийняттю рішень.

Інтеграція всіх зазначених чинників у систему управління персоналом дозволяє організаціям підвищувати загальну ефективність, формувати лояльність співробітників та забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність на ринку.

У практичному контексті організаційні стратегії мотивації найчастіше включають інтеграцію обох груп чинників, створюючи системи, що одночасно забезпечують матеріальні стимули та задовольняють психологічні потреби персоналу. Це дозволяє досягти оптимального рівня продуктивності та сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату [16].

Наукові дослідження вказують на те, що інтеграція внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників забезпечує найвищий рівень продуктивності персоналу. Теорія самовизначення Десі та Райана підкреслює, що внутрішня мотивація є більш стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі, тоді як зовнішні

стимули виконують допоміжну функцію, сприяючи підтримці базового рівня зацікавленості. Крім того, концепція справедливості Адамса демонструє, що відчуття рівності у винагороді та оцінюванні результатів праці значною мірою впливає на психологічний клімат і мотивацію персоналу [28].

Аналіз мотиваційних чинників засвідчує, що ефективність праці персоналу формується через взаємодію зовнішніх і внутрішніх стимулів. Зовнішні чинники забезпечують стабільність та безпеку, тоді як внутрішні – розвиток, самореалізацію та залученість у робочі процеси. Комплексне впровадження мотиваційних систем дозволяє організаціям підвищувати продуктивність праці, формувати лояльність співробітників, створювати сприятливий психологічний клімат і забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність на ринку.

У практичній площині організації впроваджують комбіновані системи мотивації, які включають: системи KPI (ключових показників ефективності) для оцінювання результатів роботи; гейміфікацію робочих процесів, що підвищує залученість та стимулює досягнення індивідуальних та командних цілей; кар'єрні траєкторії, що забезпечують прозору перспективу професійного росту та підвищення відповідальності [103].

Аналіз мотиваційних чинників свідчить, що ефективність праці персоналу формується через поєднання зовнішніх та внутрішніх стимулів, які враховують психологічні потреби та соціальні очікування співробітників. Застосування комплексної системи мотивації дозволяє організаціям: підвищувати продуктивність і якість виконання робочих завдань; формувати сприятливий психологічний клімат і корпоративну культуру; забезпечувати довгострокову залученість персоналу та зниження плинності кадрів; сприяти професійному розвитку співробітників, що безпосередньо впливає на стратегічну конкурентоспроможність організації.

Отже, мотиваційні чинники є фундаментальним інструментом управління персоналом, який потребує системного підходу та адаптації до сучасних умов економічного і технологічного розвитку організацій

Висновки до розділу 1

Аналіз літератури та сучасних наукових підходів дозволив встановити, що мотивація праці є комплексним психологічним феноменом, який визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають індивіда до активної трудової діяльності. Її структура включає когнітивний компонент (усвідомлення цілей та завдань), емоційно-ціннісний компонент (прагнення до задоволення потреб та реалізації цінностей) та поведінковий компонент (дії, спрямовані на досягнення результату). Такий багатовимірний характер мотивації визначає необхідність комплексного підходу до стимулювання працівників у практиці управління персоналом.

Розгляд основних теорій мотивації праці, включно з: ієрархією потреб Маслоу, двофакторною моделлю Герцберга, теорією очікувань Врума, теорією справедливості Адамса та концепцією самовизначення Десі і Райана показав, що ефективна мотивація ґрунтується на поєднанні зовнішніх стимулів і внутрішніх потреб працівника. Сучасні організації, застосовуючи ці теорії, здатні формувати стратегії управління персоналом, що підвищують залученість, продуктивність, задоволеність роботою та сприяють створенню сприятливого психологічного клімату.

Виявлено, що ефективність праці персоналу визначається взаємодією низки чинників, серед яких матеріальні та нематеріальні стимули, організаційна культура, стиль лідерства, умови праці та корпоративна комунікація. Матеріальні стимули забезпечують економічний мотив і підтримують продуктивність на базовому рівні, тоді як нематеріальні чинники сприяють внутрішній мотивації, професійному зростанню та залученості працівників. Позитивна організаційна культура та адаптивний стиль лідерства формують сприятливий психологічний клімат, умови праці знижують стрес і підвищують концентрацію, а ефективна комунікація забезпечує координацію, прозорість та довіру.

Комплексний підхід до мотивації праці, що поєднує психологічно обґрунтовані теоретичні концепції та практичні мотиваційні чинники, є ключовим

для підвищення ефективності роботи персоналу в сучасних організаціях. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх стимулів, підтримка професійного розвитку, формування сприятливого корпоративного клімату та ефективної комунікації забезпечують довгострокову залученість, високу продуктивність та стратегічну конкурентоспроможність організації.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Організація та методологія емпіричного дослідження

Актуальність та проблема емпіричного дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та підвищення конкуренції питання ефективності праці персоналу набуває особливої актуальності. Висока продуктивність та якість виконання робочих завдань стають критичними факторами стабільності та конкурентоспроможності організацій, а також основою оптимізації витрат на виробництво та обслуговування.

Ключовим ресурсом підвищення продуктивності є людський фактор, зокрема психологічна мотивація працівників. Мотивація визначає рівень залученості, ініціативності та відповідальності працівників, а також їхню готовність до виконання поставлених завдань на високому професійному рівні. За даними останніх міжнародних досліджень, організації, у яких персонал демонструє високий рівень залученості, відзначають зростання продуктивності на 14–21 %, а в окремих випадках на 17–20 %.

Окрім підвищення продуктивності, мотивація сприяє зменшенню плинності кадрів: мотивовані працівники рідше залишають організацію, що знижує витрати на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. У контексті економічної нестабільності, швидких змін ринку та підвищення вимог до працівників, системна робота з мотивацією стає необхідною для забезпечення ефективності діяльності організації.

Незважаючи на наявність теоретичних досліджень мотивації, багато підприємств в Україні та за кордоном досі не застосовують науково обґрунтовані механізми стимулювання, що створює потребу у емпіричному дослідженні, яке б

дозволило оцінити реальний вплив мотиваційних чинників на ефективність праці та визначити оптимальні способи стимулювання працівників.

Сучасна практика управління персоналом демонструє низку проблем у сфері мотивації:

Відсутність емпіричних даних. Більшість досліджень залишаються теоретичними, що ускладнює обґрунтування та перевірку мотиваційних систем у конкретних організаціях.

Універсальний підхід до стимулювання. Часто застосовуються однакові методи мотивації для всіх працівників, без урахування їх індивідуальних психологічних, вікових чи професійних характеристик.

Недооцінка нематеріальних мотиваторів. Організації здебільшого орієнтуються на матеріальні стимули (заробітна плата, премії), ігноруючи нематеріальні (самореалізація, визнання, професійний розвиток, комфортні умови праці), які за дослідженнями мають суттєвий вплив на продуктивність.

Контекстуальна залежність ефективності мотивації. Вплив мотиваційних чинників значною мірою залежить від галузі, типу підприємства, характеру виконуваної роботи та корпоративної культури, що робить загальні рекомендації часто непридатними.

Плинність кадрів. Відсутність системи мотивації спричиняє часті зміни місця роботи персоналом, що знижує стабільність колективу та ефективність організації в цілому.

Таким чином, актуальним є проведення емпіричного дослідження, яке б кількісно оцінювало вплив мотивації на ефективність праці персоналу, визначало оптимальні методи мотивації для різних груп працівників та сформулювало рекомендації для побудови системи мотивації в організаціях.

Об'єктом дослідження виступає мотивація трудової діяльності персоналу.

Предмет дослідження: психологічні механізми впливу мотивації на ефективність праці працівників.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні ролі мотиваційних чинників у підвищенні ефективності професійної

діяльності персоналу, а також у визначенні психологічних умов оптимізації мотивації у сучасній організації.

Гіпотеза дослідження:

1. Підвищення рівня мотивації працівників, зокрема за рахунок оптимального поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, сприяє зростанню ефективності їхньої професійної діяльності та підвищує загальну продуктивність організації.

2. Існує позитивний взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності: чим вищий рівень мотивації (як внутрішньої, так і зовнішньої), тим вищі показники продуктивності та якості виконання робочих завдань.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння мотивації праці та визначити її психологічну структуру;
- провести емпіричне дослідження ролі мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу:
- визначити взаємозв'язок між мотиваційними характеристиками і результативністю праці;
- розробити психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу.

Методологічною основою роботи є системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований та акмеологічний підходи.

Етапність емпіричного дослідження дозволяє системно та послідовно реалізувати дослідження від формулювання проблеми до отримання практично значущих висновків. Чітке дотримання послідовності етапів дозволяє не тільки перевірити гіпотезу про взаємозв'язок мотивації та ефективності праці, а й розробити практичні рекомендації для оптимізації мотиваційної політики підприємства.

Таблиця 2.1

Етапи емпіричного дослідження

Етап дослідження	Мета етапу	Методи	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Формування наукової основи та планування дослідження	Аналіз літератури, теорій мотивації та ефективності Визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження Вибір методик та інструментів збору даних	Чітко визначена проблема, цілі, гіпотези та методологія дослідження
2. Визначення вибірки	Забезпечення репрезентативності та валідності даних	Вибір організації Формування групи респондентів	Сформована досліджувана група, яка відображає характеристики загальної популяції працівників
3. Збір даних	Отримання емпіричної інформації про мотивацію та ефективність	Проведення опитувань за методиками «Work Preference Inventory», Річі-Марті, Short Occupational Self-Efficacy Scale	Набір первинних даних щодо рівня мотивації та продуктивності працівників

Продовження табл. 2.1

4. Обробка та аналіз даних	Перетворення первинної інформації у статистично значущі висновки	Кодування та введення даних у статистичні програми Використання описової статистики, кореляційного та регресійного аналізу	Виявлення закономірностей, взаємозв'язків та рівня впливу мотиваційних чинників на ефективність праці
5. Інтерпретація результатів	Узагальнення та оцінка практичної значущості отриманих даних	Порівняння отриманих показників з теоретичними моделями мотивації Формулювання висновків та рекомендацій для менеджменту	Обґрунтовані висновки щодо впливу мотивації на ефективність праці та практичні рекомендації щодо оптимізації мотиваційної політики
6. Представлення результатів	Забезпечення наукової та практичної комунікації	Підготовка звіту, таблиць, графіків, презентації	Науково обґрунтований результат дослідження, готовий до публікації та використання в практиці

Підготовчий етап визначає наукову основу дослідження. На цьому етапі відбувається формулювання проблеми, цілей і гіпотез, а також вибір методик. Це забезпечує системність та валідність дослідження. Визначення вибірки гарантує репрезентативність дослідження, тобто отримані дані максимально відображають реальні характеристики персоналу підприємства.

Збір даних включає як психологічні опитування, так і аналіз ефективності працівників, що дозволяє оцінити мотивацію та ефективність праці комплексно.

Обробка та аналіз даних забезпечує перетворення емпіричної інформації у статистично значущі висновки, визначення кореляційних і причинно-наслідкових зв'язків, а інтерпретація результатів дає змогу співставити отримані дані з теоретичними моделями мотивації та сформулювати практичні рекомендації для організацій. Представлення результатів забезпечує наукову та практичну цінність дослідження, дозволяє поширювати результати серед наукової спільноти та практиків управління персоналом.

У роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечили цілісність емпіричного аналізу мотиваційних процесів.

1. Теоретичні методи:

- аналіз і синтез – використано для узагальнення теорій мотивації та виділення ключових психологічних механізмів;
- порівняльний метод – застосовано для співставлення змістовних і процесуальних концепцій та їх можливостей у сучасних умовах;
- систематизація та узагальнення – дозволили сформувати цілісну теоретичну модель впливу мотивації на трудову ефективність.

2. Емпіричні методи:

- діагностика персоналу за психологічними тестами: Методика визначення рівня професійної мотивації (адаптація «Work Preference Inventory»); Мотиваційний профіль працівника Річі-Марті; Опитувальник професійної самоефективності (коротка версія) («Short Occupational Self-Efficacy Scale») (T. Rigotti, B. Schyns, and G. Mohr) (адаптація О.В. Креденцер).

Емпіричні методи забезпечили отримання фактичних даних щодо рівня мотивації персоналу та результатів їх професійної діяльності.

3. Математично-статистичні методи:

- описова статистика – для розрахунку середніх значень, варіативності, мінімумів і максимумів;
- кореляційний аналіз – для визначення взаємозв'язків між мотиваційними характеристиками та показниками ефективності праці;
- побудова регресійної моделі – для оцінки внеску окремих мотиваційних чинників у загальну ефективність праці.

Застосування математичних методів забезпечило об'єктивність висновків і надійність інтерпретації отриманих результатів.

Таблиця 2.2

Операціоналізація базових понять

Базове поняття	Визначення поняття	Показники/Індикатори	Метод вимірювання (інструмент)	Очікуваний результат
Мотивація праці	Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівника до активної, продуктивної діяльності	1. Домінуючі мотиватори (внутрішні/зовнішні) 2. Рівень залученості 3. Професійні цінності	- «Work Preference Inventory» (адаптація) - Мотиваційний профіль Річі-Марті	Визначення типу мотивації, її інтенсивності та впливу на поведінку працівника

Продовження табл. 2.2

Ефективність праці	Рівень досягнення працівником поставлених завдань, включно з кількістю, якістю та самооцінкою власної компетентно сті	1. Продуктивність виконання завдань 2. Рівень якості роботи 3. Самооцінка професійної компетентності	- «Short Occupational Self-Efficacy Scale» (Rigotti, Schyns, Mohr, адаптація Креденцер)	Визначення рівня ефективнос ті праці та готовності працівника до виконання завдань
Взаємозв'язок мотивації та ефективності	Ступінь, до якого зміни в рівні мотивації працівника впливають на його продуктивніс ть і якість виконання завдань	Кореляція між показниками мотивації та ефективності праці	Статистичний аналіз: кореляційний та регресійний аналіз	Виявлення напрямку та сили взаємозв'яз ку між мотивацією та результатив ністю праці

Операціоналізація базових понять дозволяє перетворити абстрактні категорії («мотивація», «ефективність») на конкретні, кількісно вимірювані показники. Застосування методик Work Preference Inventory, Мотиваційного профілю Річі-Марті та Short Occupational Self-Efficacy Scale забезпечує

комплексну оцінку мотивації та ефективності праці з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Як можна побачити з таблиці 2.1, мотивація праці тепер визначається як інтегративне поняття, що включає як внутрішні (самореалізація, професійний розвиток), так і зовнішні чинники (заробітна плата, премії). Ефективність праці охоплює не тільки обсяг виконаної роботи, а й її якість та суб'єктивну самооцінку працівника, що дає комплексну оцінку результативності.

Взаємозв'язок мотивації та ефективності дозволяє кількісно оцінити, як рівень мотивації впливає на продуктивність і якість праці, що є ключовим для перевірки гіпотези дослідження.

Експериментальна база та вибірка дослідження

Емпіричне дослідження проводилося на базі Запорізької гімназії №94 Запорізької міської ради, розташованої за адресою: вул. Яценка, 3А, м. Запоріжжя, Запорізька область, 69005. Вибір цього навчального закладу обумовлений кількома факторами: наявністю структурованої організаційної системи, високим рівнем залученості працівників у освітній процес, а також можливістю отримати комплексні дані щодо мотивації та професійної ефективності персоналу. Гімназія представлена різними категоріями співробітників, що дозволяє оцінити вплив мотиваційних чинників у контексті різних посадових груп, а також забезпечує репрезентативність досліджуваної вибірки.

Період проведення емпіричного дослідження: квітень 2026 р. – травень 2026 р.

Вибірка дослідження включала 50 осіб, які є працівниками гімназії: адміністрація – 8 осіб, до якої входять директор, заступники директора та керівники структурних підрозділів; педагогічний склад – 42 особи.

Вибірка сформована за критерієм посадової приналежності та професійного функціоналу, що дозволяє дослідити мотиваційні чинники як серед управлінського персоналу, так і серед педагогічного складу. Такий підхід

забезпечує структуроване порівняння впливу мотивації на ефективність праці у різних групах та дозволяє виявити специфіку мотиваційних потреб.

Для забезпечення наукової обґрунтованості дослідження застосовано цілеспрямований відбір респондентів, який гарантує репрезентативність та узгодженість отриманих даних із цілями дослідження. Враховувалися такі критерії включення у вибірку:

- наявність безпосередньої трудової діяльності у гімназії;
- згода брати участь у дослідженні;
- мінімальний стаж роботи в гімназії – 1 рік, що дозволяє оцінити стабільний рівень мотивації та ефективності.

Таблиця 2.3

Характеристика вибірки

Група респондентів	Кількість осіб (n)	Частка від загальної вибірки (%)	Середній вік (роки)	Середній стаж роботи (роки)	Примітки
Адміністрація	8	16	42,5	15,3	Директор, заступники, керівники підрозділів, психолог
Педагогічний склад	42	84	36,8	10,7	Учителі загальноосвітніх предметів
Всього	50	100	37,9	11,8	—

Як можна побачити з таблиці 2.3, адміністративна група представлена 8 особами (16 % від вибірки), середній вік яких становить 42,5 роки, а середній стаж роботи – 15,3 року. До цієї групи входять директор, заступники директора та

керівники структурних підрозділів гімназії. Вони виконують управлінські функції, координують роботу педагогічного складу та несуть відповідальність за організаційні процеси.

Педагогічний склад налічує 42 особи (84 % від вибірки), середній вік – 36,8 року, середній стаж роботи – 10,7 року. Педагогічний персонал є безпосередньо задіяним у освітньому процесі та виконує ключову роль у досягненні результатів діяльності гімназії.

Загальна вибірка становить 50 осіб, що забезпечує репрезентативність для емпіричного дослідження, дозволяє оцінити мотиваційні чинники та їх вплив на ефективність праці як управлінської, так і педагогічної групи.

Середній вік і стаж роботи респондентів відображають зрілий рівень професійного досвіду, що є важливим для об'єктивної оцінки мотивації та продуктивності. Різниця у вікових та досвідних показниках між адміністрацією та педагогічним складом дозволяє виявити специфіку впливу мотиваційних чинників залежно від посадової групи.

Така характеристика вибірки дозволяє проводити кореляційний та регресійний аналіз взаємозв'язку мотивації та ефективності праці для окремих груп, а також узагальнювати результати на рівень всього колективу гімназії.

Опитування та тестування проводилися у спеціально виділених приміщеннях гімназії, забезпечених необхідними умовами для психологічного дослідження (конфіденційність, тиша, комфорт);

Дані збиралися з використанням стандартизованих інструментів: «Work Preference Inventory», Мотиваційний профіль Річі-Марті та «Short Occupational Self-Efficacy Scale». Збиралися як кількісні, так і якісні дані, що дозволило комплексно оцінити мотиваційний профіль та рівень ефективності праці.

Загалом, експериментальна база та вибірка дослідження відповідають критеріям наукової репрезентативності, дозволяють виявити характерні закономірності впливу мотиваційних чинників на ефективність працівників та забезпечують емпіричну основу для перевірки гіпотези дослідження.

2.2 Аналіз результатів дослідження ролі мотивації у підвищенні ефективності праці персоналу

Емпіричний етап дослідження був спрямований на встановлення особливостей прояву професійної мотивації персоналу гімназії та визначення її ролі у забезпеченні ефективності трудової діяльності. Мотиваційна сфера працівника, відповідно до сучасних організаційно-психологічних підходів, є ключовим психологічним механізмом, що визначає продуктивність, ініціативність, відповідальність та задоволеність працею. Саме тому дослідження мотиваційних характеристик дозволяє не лише оцінити поточний стан мотиваційних ресурсів персоналу, а й окреслити можливі напрями психологічного супроводу й управлінського впливу.

Для діагностики рівня професійної мотивації була використана методика «Work Preference Inventory» (WPI) в адаптованій версії, яка дає змогу оцінити співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, а також визначити загальний мотиваційний потенціал працівників. З огляду на те, що внутрішня мотивація виступає індикатором особистісної автономії, професійної залученості й орієнтації на саморозвиток, а зовнішня – відображає залежність від зовнішніх стимулів, оцінювання обох компонентів є важливим для цілісного розуміння структури мотиваційної системи персоналу гімназії.

Нижче представлено узагальнені дані про рівень професійної мотивації працівників гімназії (табл. 2.4), результати статистичного аналізу основних мотиваційних показників (табл. 2.5), а також здійснено їх інтерпретацію у контексті визначення ролі мотивації в підвищенні ефективності трудової діяльності.

Представлені в таблиці 2.4 дані свідчать про те, що переважна частина персоналу гімназії характеризується середнім рівнем професійної мотивації (72 %). Це дає підстави стверджувати, що мотиваційна система працівників є достатньо стабільною, але не вичерпує потенціал внутрішніх мотивів, пов'язаних із професійним розвитком, творчим підходом та особистісною самореалізацією.

Таблиця 2.4

Загальний рівень професійної мотивації персоналу гімназії за методикою WPI, (N = 50)

Рівень мотивації	Кількість, осіб	Питома вага (%)
високий	10	20 %
середній	36	72 %
низький	4	8 %

Як можна побачити в табл.2.4 та на рис.2.1 до групи з високим рівнем мотивації увійшло 20 % персоналу гімназії. Ці працівники, ймовірно, відзначаються високою професійною активністю, зацікавленістю у результатах праці та вираженою орієнтацією на досягнення.

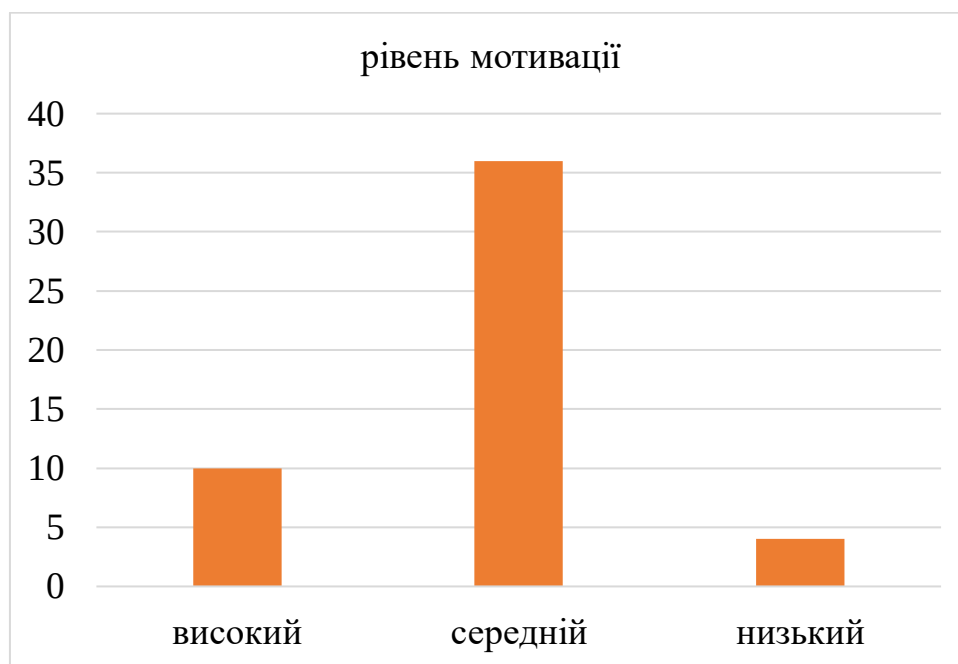


Рис.2.1 Рівень професійної мотивації персоналу

Як наочно видно з рис.2.1, низький рівень мотивації демонструють 8 % опитаних, що свідчить про певні проблеми у сфері їхньої професійної залученості, можливу емоційну втомленість або недостатню відповідність між індивідуальними очікуваннями та реальними умовами праці.

Таблиця 2.5

Результати статистичного аналізу рівня професійної мотивації персоналу за методикою WPI, (N = 50)

Показник мотивації	N	M	SD	Med	Min	Max	Дисперсія
Внутрішня мотивація	50	27.4	4.8	27	18	36	23.0
Зовнішня мотивація	50	24.1	5.2	24	14	34	27.0
Загальний рівень мотивації	50	51.5	8.6	51	35	68	73.9

Як можна побачити в табл. 2.5, отримані статистичні показники дозволяють детально оцінити структуру мотивації персоналу гімназії:

Внутрішня мотивація: середнє значення ($M = 27.4$) перевищує середній нормативний рівень, що вказує на відносно високий рівень внутрішньо мотивованої активності: більшість працівників знаходять задоволення в самій діяльності, орієнтовані на результати, творчі рішення та професійне зростання. Невелика дисперсія (23.0) свідчить про відносну однорідність групи.

Показник зовнішньої мотивації ($M = 24.1$) дещо нижчий за внутрішню, але залишається достатньо вираженим. Це свідчить про чутливість працівників до системи зовнішніх стимулів: адміністративної оцінки, соціального схвалення, матеріальних і нематеріальних заохочень. Дисперсія (27.0) засвідчує більшу варіативність у ставленні до зовнішніх стимулів.

Загальний показник професійної мотивації складає ($M = 51.5$) та підтверджує узагальнений середній рівень професійної мотивації в колективі. Максимальні значення (до 68 балів) демонструють окремі випадки високої внутрішньої залученості, тоді як мінімальні (35 балів) можуть сигналізувати про демотиваційні фактори в частини персоналу.

Мотиваційна структура персоналу характеризується переважанням середнього рівня професійної мотивації, що свідчить про загальну стабільність мотиваційних установок, але також вказує на потенціал для їх подальшого розвитку. Співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації демонструє

збалансованість мотиваційної системи, однак внутрішні мотиви є дещо домінантними, що позитивно впливає на якість професійної діяльності, самостійність та відповідальність працівників.

Наявність групи працівників із низьким рівнем мотивації (8 %) потребує окремої уваги з боку адміністрації та психологічної служби, оскільки саме ці працівники можуть становити «зону ризику» щодо зниження професійної ефективності.

Статистичні показники підтверджують достатню однорідність вибірки за внутрішньою мотивацією та більшу варіативність за зовнішньою, що свідчить про різний ступінь залежності працівників від зовнішніх стимулів.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що мотивація є суттєвим фактором підвищення ефективності праці персоналу, а подальші управлінські та психологічні заходи мають орієнтуватися на розвиток внутрішньої мотивації, удосконалення системи заохочення та підтримку професійної залученості працівників.

Наступним етапом дослідження стала побудова мотиваційного профілю персоналу гімназії за методикою Річі-Марті (табл.2.6, рис.2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз результатів діагностики персоналу за методикою:
Мотиваційний профіль Річі-Марті, (N = 50)**

№	Потреба	N	Середнє значення (M)	Стандартне відхилення (SD)	Med	Ранг
1	Висока зарплата	50	7.8	1.9	8	4
2	Хороші умови	50	8.5	1.6	9	2
3	Ясність цілей	50	8.9	1.4	9	1
4	Соціальні контакти	50	7.2	2.1	7	7

Продовження табл. 2.6

5	Стабільні відносини	50	7.9	1.8	8	3
6	Визнання	50	7.4	2.0	7	6
7	Складні цілі	50	6.9	2.3	7	9
8	Вплив і влада	50	5.8	2.4	6	12
9	Різноманітність	50	6.7	2.2	7	10
10	Креативність	50	7.0	2.1	7	8
11	Удосконалення	50	7.6	1.7	8	5
12	Затребуваність	50	6.1	2.3	6	11

Представлена в табл.2.6 методика Річі-Марті дає змогу сформувати комплексний мотиваційний профіль персоналу, визначивши домінантні потреби, що регулюють поведінку працівників у професійній діяльності. Отримані результати свідчать про багатокомпонентну структуру мотивації персоналу гімназії та дозволяють виокремити потреби, які є пріоритетними для більшості працівників.

Нами було виділено потреби-лідери мотиваційного профілю персоналу гімназії. Найвищі середні значення отримали:

Ясність цілей ($M = 8.9$; ранг 1). Працівники надають надзвичайно великого значення чітким вимогам, структурованим завданням, зрозумілим професійним цілям. Це свідчить про орієнтацію на передбачуваність, організованість і прозорість управлінських рішень. Такий профіль є характерним для працівників освітньої сфери, де точність і коректність діяльності визначає якість роботи.

Хороші умови праці ($M = 8.5$; ранг 2). Працівники високо оцінюють значущість матеріально-технічних, організаційних і санітарно-побутових умов. Це може бути показником того, що умови праці значно впливають на їх продуктивність і психологічний комфорт.

Стабільні відносини ($M = 7.9$; ранг 3). Для персоналу важливою є підтримка здорової атмосфери в колективі, доброзичливість, передбачуваність і

взаємодопомога. Це підкреслює соціально орієнтований характер їхньої професійної взаємодії.

Висока зарплата ($M = 7.8$; ранг 4). Фінансовий компонент також залишається вагомим. Хоча він не є провідним мотивом, працівники очікують справедливої винагороди та матеріальної стабільності.

Удосконалення ($M = 7.6$; ранг 5). Працівники виявляють готовність до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та самовдосконалення — що відповідає сучасним вимогам до педагогічної діяльності.

До потреб середнього рівня значущості віднесено:

Визнання ($M = 7.4$; ранг 6) – працівники очікують позитивної оцінки своїх досягнень, проте це не є їх основним мотиватором.

Соціальні контакти ($M = 7.2$; ранг 7) – важливі, але не визначальні.

Креативність ($M = 7.0$; ранг 8) – лишається на рівні достатньої, але не провідної мотивації.

Складні цілі ($M = 6.9$; ранг 9) – потреба долати виклики виражена помірно.

Найнижчі показники отримали мотиви низької значущості:

Вплив і влада ($M = 5.8$; ранг 12). Персонал гімназії не орієнтований на домінування чи управлінський контроль над іншими. Це типовий результат для освітнього середовища, де пріоритетами є соціальна взаємодія та професійні цінності, а не владні амбіції.

Затребуваність ($M = 6.1$; ранг 11). Хоча важливість власної корисності визнається, потреба у постійному підтвердженні своєї незамінності не є домінантною.

Різноманітність ($M = 6.7$; ранг 10). Працівники гімназії виявляють переважно помірне прагнення до зміни видів діяльності. Для освітньої професії, що характеризується стабільними функціями, це є очікуваним.

Структура мотивації персоналу гімназії є збалансованою, з домінуванням інструментальних та організаційних мотивів: потреби у ясності цілей, сприятливих умовах праці та стабільних стосунках.

Провідні мотиви мають соціально-професійний характер, що свідчить про орієнтацію працівників на якість освітнього процесу, взаємоповагу та чіткість вимог. Така структура є типовою для колективів з високим рівнем відповідальності та нормативного регулювання діяльності.

Матеріальна мотивація (висока зарплата) посідає середньо-високе місце, що свідчить про її значущість, але не домінантність. Працівники очікують справедливої винагороди, однак основну мотиваційну роль відіграють не фінансові стимули.

Низький рівень потреби у владі свідчить про відсутність прагнення до домінування, що створює сприятливе середовище для колегіального стилю управління та командної взаємодії.

Помірна потреба у креативності та різноманітності відображає стабільність професійних функцій педагогів, а також готовність до творчих підходів у межах усталеної діяльності.

Потреба в удосконаленні посідає високе місце, що підтверджує спрямованість колективу на професійний розвиток і готовність до впровадження інновацій.

Побудований мотиваційний профіль (рис.2.2) дозволяє визначити ключові напрями управління мотивацією персоналу: підвищення прозорості цілей, поліпшення умов праці, розвиток командної взаємодії, підтримка професійного зростання та модернізація системи нематеріального заохочення.

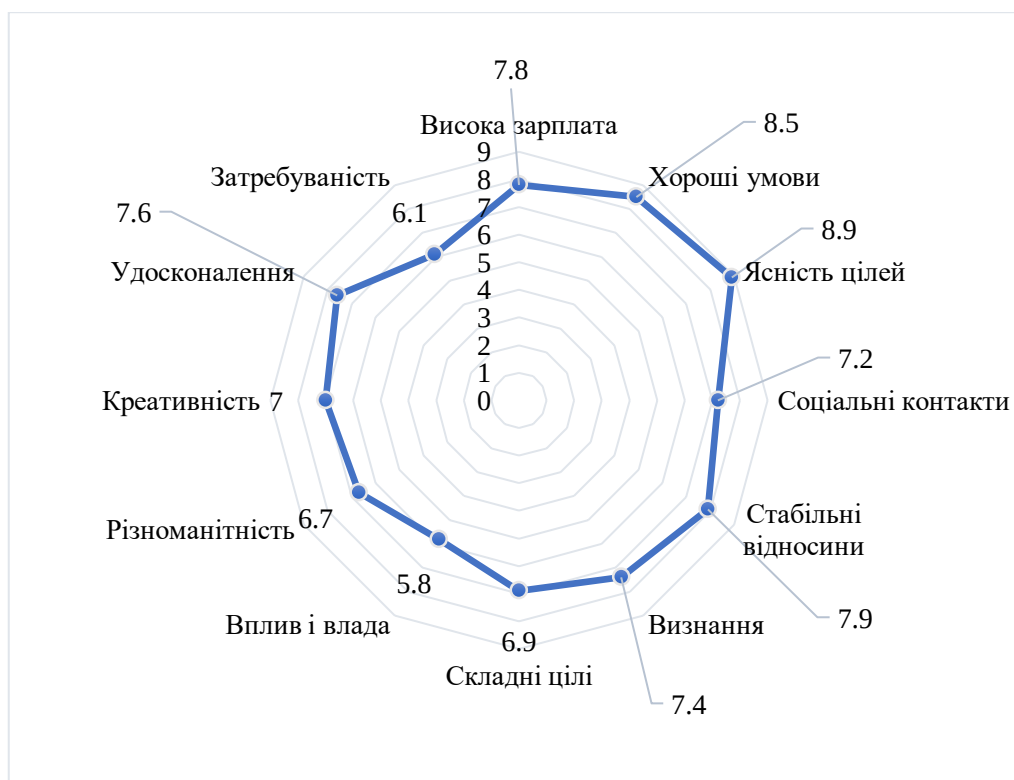


Рис.2.2 Мотиваційний профіль персоналу

На основі узагальнення емпіричних даних, отриманих за методикою «Мотиваційний профіль Річі–Марті», було визначено інтегральну структуру професійної мотивації персоналу гімназії. Профіль відображає пріоритетні потреби працівників, що детермінують їхню трудову поведінку, ставлення до професійної діяльності та готовність до розвитку. Профіль (рис.2.2) має виражену організаційно-інструментальну спрямованість, де головними мотивами є: чіткість професійних завдань, комфортні умови праці, стабільність соціальної взаємодії, справедлива оплата, професійне удосконалення.

Колектив характеризується високою відповідальністю та орієнтацією на прогнозованість, а не на ризик чи експериментальність.

Соціальні й творчі мотиви займають середні позиції, що дає змогу забезпечити збалансованість між структурованістю та творчим підходом.

Владні потреби значно занижені, що свідчить про демократичний стиль взаємодії та низький рівень внутрішньої конкуренції.

Загальний мотиваційний профіль є сприятливим для стабільної, командної та продуктивної роботи, а також для успішного впровадження педагогічних інновацій та системи неперервного професійного розвитку.

Результати діагностики за шкалою: Професійна самоефективність наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз результатів діагностики персоналу за методикою «Шкали професійної самоефективності» (B. Schyns, G. von Collani), (N = 50)

Зміст твердження	N	Мін	Макс	Середнє (M)	Стандартне відхилення (SD)
Збереження спокою та впевненості при труднощах	50	2	6	4,72	0,89
Здатність знаходити кілька рішень проблеми	50	3	6	4,86	0,81
Упевненість у здатності впоратися з більшістю робочих завдань	50	2	6	4,64	0,95
Оцінка минулого досвіду як ресурсу професійного розвитку	50	3	6	5,02	0,78
Відповідність власним професійним цілям	50	2	6	4,58	1,01
Відчуття підготовленості до професійних вимог	50	3	6	4,94	0,84
Загальний показник професійної самоефективності	50	2,5	6	4,79	0,62

Отримані результати дозволяють сформулювати комплексне бачення рівня професійної самоефективності працівників гімназії.

Здатність зберігати спокій і діяти впевнено в ситуаціях труднощів ($M = 4,72$). Переважна більшість працівників демонструють помірно високий рівень самоконтролю, уміння утримувати емоційну стабільність у складних професійних обставинах. Це свідчить про сформовані навички стресостійкості та професійної зрілості.

Варіативність мислення та здатність знаходити альтернативні рішення ($M = 4,86$). Показник свідчить про те, що персонал характеризується розвиненим когнітивним потенціалом, гнучкістю мислення та готовністю застосовувати різні стратегії вирішення проблемних ситуацій.

Самооцінка власної здатності справлятися з робочими завданнями ($M = 4,64$). Респонденти схильні оцінювати себе як достатньо компетентних у виконанні професійних обов'язків. Незначне коливання відповідей ($SD = 0,95$) може відображати відмінності між працівниками зі значним досвідом та тими, хто має менший стаж.

Роль минулого професійного досвіду ($M = 5,02$). Це один із найвищих показників у вибірці. Працівники відзначають, що їх попередній професійний шлях суттєво формує упевненість у майбутніх можливостях, що є характерним для педагогів із стабільним професійним стажем.

Відповідність власним професійним цілям ($M = 4,58$). Попри те, що рівень загалом високий, спостерігається і найбільша варіативність ($SD = 1,01$). Це може вказувати на неоднорідність у рівні професійної мотивації, відмінності у кар'єрних орієнтаціях та ступені задоволеності роботою.

Підготовленість до професійних вимог ($M = 4,94$). Працівники переважно відчують, що мають достатні компетенції для здійснення своїх професійних функцій. Показник відображає високий рівень професійної упевненості та адаптації до умов освітнього середовища.

Загальний показник професійної самоефективності ($M = 4,79$). Отримані дані вказують на помірно високий загальний рівень професійної самоефективності персоналу гімназії. Стандартне відхилення є відносно низьким

(SD = 0,62), що підтверджує відносну однорідність групи у сприйнятті власної професійної компетентності.

Персонал гімназії характеризується достатньо високим рівнем професійної самоефективності, що є важливим психологічним ресурсом для виконання освітніх завдань, подолання труднощів та підтримання стабільності в роботі.

Найсильніші сторони колективу: використання професійного досвіду як опори (M = 5,02), здатність генерувати альтернативні рішення (M = 4,86), відчуття підготовленості до професійних вимог (M = 4,94).

Умовно знижений (порівняно з іншими показниками) рівень відповідності професійним цілям (M = 4,58) вказує на потребу в: підсиленні індивідуальних програм професійного розвитку; підтримці формування реалістичних та досяжних професійних цілей у працівників; розвитку внутрішньої мотивації та кар'єрних орієнтацій.

Нижче подано таблицю 2.8 «Рівні самоефективності працівників гімназії».

Таблиця 2.8

Рівні самоефективності працівників за методикою «Шкали професійної самоефективності» (B. Schyns, G. von Collani), (N = 50)

Рівень професійної самоефективності	Діапазон середніх балів	Кількість працівників (n)	% від вибірки
Низький рівень	1,0 – 3,0	6	12 %
Середній рівень	3,1 – 4,5	18	36 %
Високий рівень	4,6 – 6,0	26	52 %

Представлені в табл.2.8 результати свідчать про неоднорідність рівнів професійної самоефективності серед працівників гімназії, однак загальна тенденція є позитивною.

Більше половини респондентів (52%) демонструють стійку впевненість у власних професійних можливостях, уміння справлятися з робочими труднощами, ефективно використовувати попередній досвід та відповідати поставленим професійним вимогам.

Ці працівники відзначаються: розвиненою самоорганізацією; високим рівнем професійної адаптації; активною проблемно-орієнтованою поведінкою; високою внутрішньою мотивацією до роботи.

Середній рівень виявлено у 36 % працівників гімназії. Працівники цієї групи демонструють достатній, але нестабільний рівень самоефективності.

Їх характерними ознаками є: залежність упевненості від конкретних умов діяльності; коливання самооцінки в ситуаціях підвищеного навантаження; недостатньо сформована здатність шукати альтернативні рішення в складних ситуаціях; потреба в підтримці, навчанні, супервізії або наставництві. Ця група є потенційною цільовою аудиторією для підвищення професійної компетентності шляхом тренінгів, курсів та внутрішньої мотиваційної підтримки.

Низький рівень професійної ефективності має 12 % працівників гімназії. Це найменша група у вибірці, однак вона є психологічно важливою.

Працівники з низькими показниками демонструють: труднощі з упевненістю у власних можливостях; високий рівень робочої тривожності; низьку стресостійкість у складних ситуаціях; занижену оцінку власного професійного досвіду; потребу в педагогічній та психологічній підтримці.

Наявність такої групи може потенційно впливати на загальний емоційний фон колективу, тому є доцільним забезпечення персоналізованих програм професійного розвитку (рис.2.3).

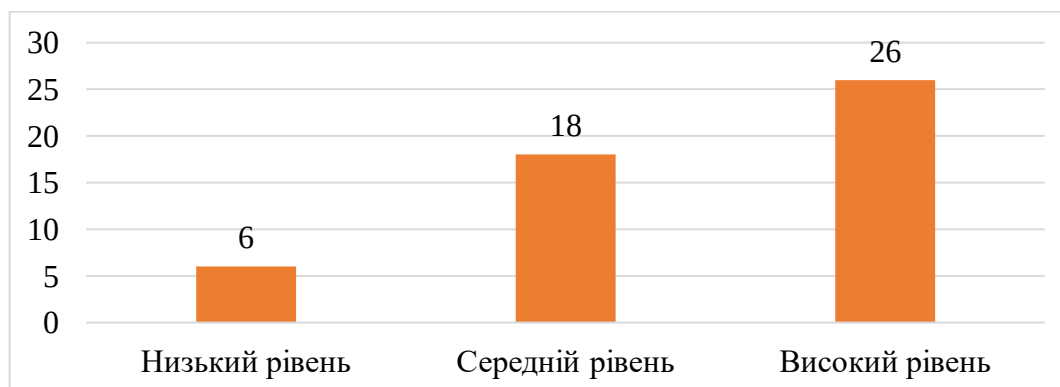


Рис.2.3 Рівень професійної ефективності працівників

Як видно з рис.2.3, в колективі працівників гімназії переважаючим є високий рівень професійної самоефективності (52 %), що свідчить про сформовану професійну компетентність, упевненість у власних силах та здатність працівників ефективно функціонувати в умовах освітнього середовища.

Значна частина працівників (36 %) має середній рівень самоефективності, що вказує на потенціал до зростання та потребу в підтримці професійного розвитку.

Працівники з низькою самоефективністю (12 %) становлять групу ризику, потребують психологічного супроводу, підвищення кваліфікації, коучингових та наставницьких програм.

Загальний розподіл рівнів відображає стабільний та достатньо сильний кадровий потенціал, здатний до саморозвитку та підвищення якості роботи закладу освіти.

Результати діагностики свідчать про стабільний і компетентний педагогічний колектив, здатний ефективно діяти в умовах змін, адаптуватися до нових викликів та підтримувати високий рівень професійної продуктивності.

За допомогою кореляційного аналізу нами було визначено взаємозв'язок між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Кореляційний аналіз взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності (N = 50)**

Показники	Ефективність професійної діяльності (загальний індекс)
Внутрішня мотивація	$r = 0,62^*$
Зовнішня мотивація	$*r = 0,31^{**}$
Загальний рівень мотивації	$r = 0,54^*$
$* p < 0,05$ (статистично значущий зв'язок)	
$** p < 0,01$ (високочисельний зв'язок)	

Отримані результати кореляційного аналізу дозволяють глибоко охарактеризувати вплив мотиваційних характеристик працівників гімназії на їхню професійну продуктивність, якість виконання функцій та загальну ефективність діяльності.

1. Внутрішня мотивація ($r = 0,62$; $p < 0,01$)

Виявлено сильний та статистично значущий позитивний кореляційний зв'язок між внутрішньою мотивацією та ефективністю професійної діяльності.

Це означає, що працівники, які отримують задоволення від самого процесу роботи, цінують можливість професійного розвитку, мають інтерес до педагогічної діяльності, мотивовані досягненнями та самореалізацією, демонструють вищі результати, більш якісне виконання завдань, стійкість до професійних труднощів та високий рівень відповідальності.

Внутрішня мотивація виступає ключовим психологічним фактором, що визначає безпосередню продуктивність працівника.

2. Зовнішня мотивація ($r = 0,31$; $p < 0,05$). Зовнішня мотивація має помірний, але статистично значущий позитивний зв'язок з ефективністю.

Це свідчить, що такі чинники як заробітна плата, матеріальні стимули, система заохочень, соціальний статус, зовнішній контроль і дисципліна також впливають на результативність діяльності працівників, однак їхній вплив менш виражений, ніж вплив внутрішньої мотивації.

Зовнішня мотивація підсилює базову професійну залученість, але не визначає глибинного рівня продуктивності.

3. Загальний рівень мотивації ($r = 0,54$; $p < 0,01$). Загальний інтегральний показник мотивації демонструє середньої сили позитивний зв'язок із професійною ефективністю. Це означає, що поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів формує стабільну основу для високих результатів діяльності, однак саме внутрішні мотиви мають домінуюче значення.

Зростання загальної мотивації автоматично підвищує рівень педагогічної активності, якості взаємодії з учнями, відповідальності, прагнення до розвитку та адаптивності.

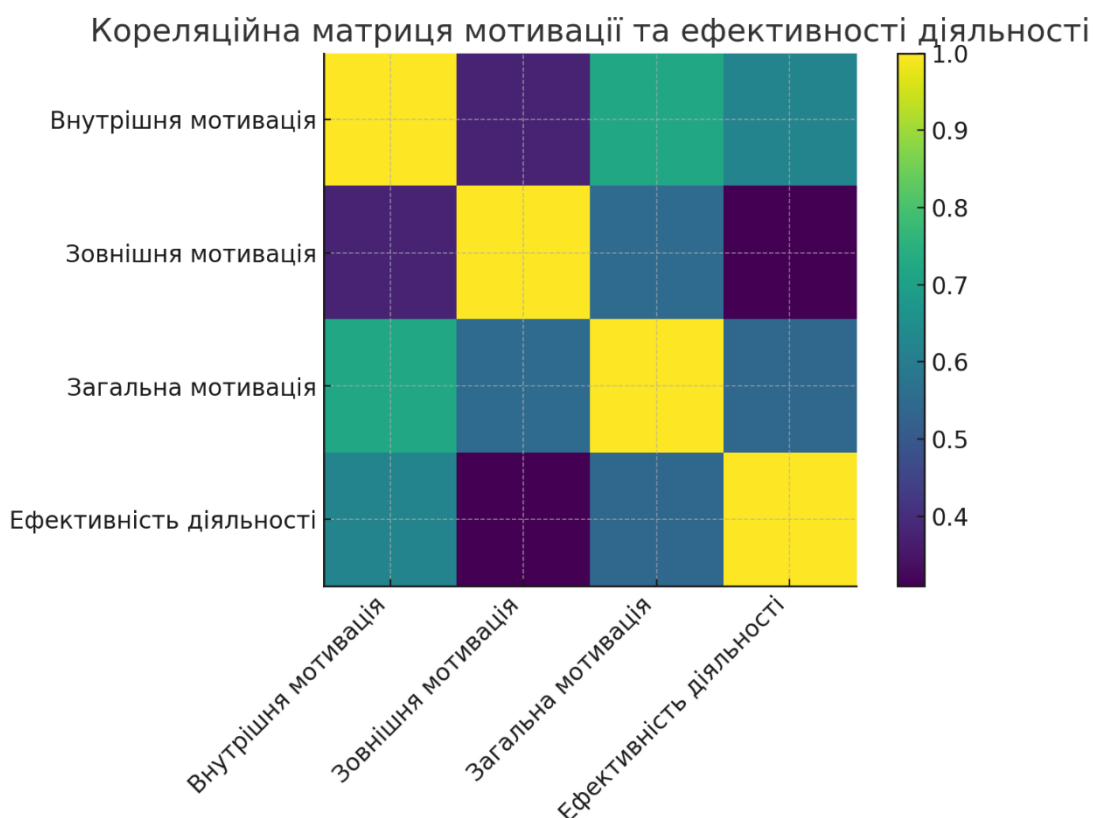


Рис.2.4 Кореляційна матриця взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності

Рисунок 2.4 відображає теплову кореляційну матрицю, у якій представлені взаємозв'язки між ключовими психологічними змінними персоналу гімназії: внутрішньою мотивацією, зовнішньою мотивацією, загальним рівнем мотивації, ефективністю професійної діяльності.

Колірні значення матриці відображають силу та напрямок кореляції, де більш світлі відтінки показують вищі позитивні кореляції, а темніші слабші показники.

Найбільш яскравий зв'язок виявлено між внутрішньою мотивацією та загальною мотивацією ($r = 0,72$). Це свідчить, що внутрішні мотиви (інтерес, саморозвиток, професійна самореалізація) формують основу загального мотиваційного профілю педагогів.

Висока кореляція між внутрішньою мотивацією та ефективністю діяльності ($r = 0,62$) на рисунку позначена світлішим тоном, що підкреслює значущу

асоціацію: працівники, які мотивовані змістом роботи, досягають кращих результатів.

Загальна мотивація також суттєво пов'язана з ефективністю професійної діяльності ($r = 0,54$). Цей показник відображає інтегративний ефект мотиваційної системи на професійну продуктивність.

Зовнішня мотивація має нижчі кореляції з іншими змінними (r від 0,31 до 0,38)

Темніші відтінки у відповідних комірках матриці демонструють, що матеріальні та зовнішні стимули є другорядним детермінантом у порівнянні з внутрішньою мотивацією.

Внутрішня мотивація є центральним, системоутворювальним компонентом мотиваційної структури педагогів, оскільки має найвищі зв'язки з ефективністю та загальним рівнем мотивації. Це підкреслює необхідність формування в персоналу внутрішніх мотивів, орієнтованих на розвиток, інтерес до роботи, творчість і самореалізацію.

Ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від рівня внутрішньої та загальної мотивації, що підтверджується високими кореляційними коефіцієнтами. Таким чином, покращення ефективності можливе через розвиток психологічних та професійних ресурсів працівників.

Зовнішня мотивація відіграє допоміжну роль, слугуючи швидше стабілізатором трудової активності, ніж глибинним джерелом високої ефективності. Її вплив на результати діяльності є помірним.

Отримана кореляційна модель дозволяє обґрунтовано стверджувати, що педагогічний персонал гімназії орієнтований переважно на внутрішні мотиви діяльності, що є типовим для професій із сильною гуманітарною та соціальною місією.

Отже, мотивація є ключовим психологічним чинником ефективності професійної діяльності працівників гімназії.

Внутрішня мотивація має найбільш виражений позитивний вплив на професійну ефективність, що підкреслює важливість розвитку інтересу до роботи,

самореалізації та професійного зростання педагогів. Зовнішня мотивація також впливає на ефективність, але її роль є допоміжною. Вона посилює дисциплінованість і результативність, проте не гарантує високого рівня продуктивності без розвинених внутрішніх мотивів.

Працівники з вищим загальним рівнем мотивації демонструють більш високий рівень залученості, психологічної стійкості та результативності, що свідчить про комплексний характер мотиваційних механізмів.

2.3 Психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу

Мотивація педагогічних працівників є складним багатофакторним феноменом, що визначає якість освітнього процесу, рівень професійної самореалізації та психологічний клімат у навчальному закладі. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати систему психологічних рекомендацій, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу гімназії, зміцнення їх професійної самоефективності й оптимізацію трудової поведінки. Запропоновані рекомендації ґрунтуються на сучасних концепціях мотивації (теорія самодетермінації, теорія очікувань, теорія справедливості), а також даних емпіричного дослідження стану мотиваційної сфери працівників.

На основі проведеного емпіричного дослідження нами було запропоновано рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу гімназії:

1. Формування внутрішньої професійної мотивації як провідного чинника ефективної діяльності.

Внутрішня мотивація є провідним предиктором професійної активності й задоволеності роботою. Для її посилення доцільно впровадити низку психологічних заходів:

1.1. Підтримка автономії в професійній діяльності: забезпечення можливості педагогів самотійно обирати форми та методи викладання; розширення участі

персоналу у прийнятті управлінських рішень; створення умов для творчої свободи та індивідуального стилю роботи.

Такі дії сприяють задоволенню базової психологічної потреби в автономії, що відповідно до теорії самодетермінації підвищує внутрішню мотивацію та відчуття професійної значущості.

1.2. Створення умов для реалізації професійної майстерності: організація тренінгів, майстер-класів, стажувань; підтримка педагогічних ініціатив і проєктів; залучення до інноваційної діяльності та експериментальних програм.

Розширення можливостей професійного розвитку сприяє позитивній динаміці мотиваційних потреб «зростання», стимулює бажання розвиватися та підвищує впевненість у власних компетенціях.

2. Оптимізація системи зовнішніх мотиваторів. Зовнішні мотиватори є суттєвим доповненням до внутрішньої мотивації та дозволяють підтримувати стабільність професійної активності персоналу:

2.1. Підвищення рівня організаційної справедливості. Дотримання принципів справедливості позитивно впливає на мотиваційний стан працівників, відповідно до теорії Адамса. Рекомендовано: забезпечити прозорість системи оплати праці; впровадити об'єктивні критерії оцінювання роботи; забезпечити відкритість процедур розподілу ресурсів.

Відчуття справедливості формує лояльність, знижує напруженість та підвищує довіру до адміністрації.

2.2. Удосконалення системи визнання й заохочення: регулярне публічне визнання досягнень педагогів; введення внутрішніх відзнак («Педагог року», «Інноватор року» тощо); підкріплення значущих професійних результатів матеріальними бонусами.

Позитивне підкріплення підсилює емоційну залученість і сприяє стабілізації трудової поведінки.

3. Підтримка психологічного благополуччя та професійної самоефективності. Професійна самоефективність є ключовим чинником, що

визначає наполегливість, упевненість у досягненні результатів та готовність долати труднощі:

3.1. Психологічні програми розвитку самоефективності: тренінги саморегуляції та позитивного мислення; розвиток навичок постановки реалістичних професійних цілей; формування стратегій успішного подолання труднощів.

Згідно з теорією А. Бандури, підвищення самоефективності призводить до активізації мотиваційних установок і зростання результативності діяльності.

3.2. Профілактика емоційного виснаження: створення сприятливого соціально-психологічного клімату; запровадження практик підтримки колег (peer-support); регулярні заходи відновлення психологічних ресурсів (супервізії, арт-терапевтичні заняття, релаксаційні техніки). Зменшення рівня емоційного виснаження стабілізує мотиваційний профіль та сприяє стійкому професійному розвитку.

4. Розвиток колективної мотивації та командної взаємодії. Командна мотивація є значущим психологічним ресурсом, який забезпечує згуртованість персоналу й покращує ефективність роботи гімназії:

4.1. Формування командної культури: проведення командотворчих тренінгів; розвиток спільних професійних цілей; підтримка атмосфери взаємодопомоги, довіри та партнерства. Такі заходи сприяють підвищенню колективної ефективності та позитивно впливають на індивідуальний мотиваційний рівень.

4.2. Підтримка горизонтальних комунікацій: обмін педагогічним досвідом; створення професійних спільнот за інтересами; робота творчих груп і методичних об'єднань. Розвинена система внутрішніх комунікацій зміцнює мотивацію участі та спонукає до активної професійної діяльності.

5. Впровадження індивідуально орієнтованих мотиваційних стратегій. Персонал гімназії є неоднорідним щодо потреб, інтересів та рівня професійної самоефективності. Тому важливо застосовувати індивідуальні стратегії мотиваційної підтримки: регулярне проведення індивідуальних бесід і

коучингових сесій; визначення особистих професійних цілей кожного працівника; адаптація завдань і доручень відповідно до сильних сторін працівника; врахування вікових, професійних і психологічних особливостей.

Персоніфікований підхід забезпечує гнучкість управлінського впливу та дозволяє посилити мотивацію кожного працівника окремо.

Запропонована система психологічних рекомендацій спрямована на комплексне підвищення мотивації працівників гімназії, поєднуючи елементи внутрішнього й зовнішнього мотивування, розвиток професійної самоефективності, оптимізацію організаційного середовища та удосконалення комунікаційних процесів.

Її реалізація дозволяє: зміцнити мотиваційний профіль персоналу; підвищити ефективність професійної діяльності; сприяти розвитку позитивного соціально-психологічного клімату; запобігти емоційному виснаженню та професійному вигорянню; посилити залученість працівників до стратегічних цілей гімназії.

Комплексне впровадження запропонованих рекомендацій забезпечує стійке підвищення мотивації та професійної активності персоналу, що є ключовою умовою розвитку сучасного закладу освіти.

Ефективна система мотивації працівників є ключовим детермінантом результативності діяльності сучасної організації та її стійкого розвитку. В умовах динамічних змін, зростання професійних вимог і підвищеного рівня психологічного навантаження виникає потреба у побудові комплексної моделі, яка б поєднувала різні рівні мотиваційного впливу: внутрішній, зовнішній, соціально-психологічний та організаційний (табл. 2.9).

Таблиця 2.10 відображає комплексний підхід до підвищення професійної мотивації персоналу, що охоплює всі ключові рівні мотиваційного впливу: особистісний, соціально-психологічний та організаційний. Кожен напрям містить конкретні рекомендації, які можуть бути впроваджені адміністрацією закладу для системного покращення мотиваційного клімату.

Таблиця 2.10

Психологічні рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу

Напрямок мотивації	Зміст рекомендацій	Очікуваний ефект
1. Розвиток внутрішньої мотивації	підтримка автономії в діяльності; створення умов для творчого пошуку; розвиток професійної компетентності.	Зростання задоволеності працею, посилення внутрішньої мотивації до саморозвитку.
2. Оптимізація зовнішніх мотиваторів	прозора система винагород; справедливий розподіл обов'язків; публічне визнання досягнень.	Підвищення організаційної довіри, зменшення напруження, стабільність трудової поведінки.
3. Підвищення професійної самоефективності	тренінги саморегуляції; підтримка позитивної самооцінки; регулярні супервізії та коучинг.	Розвиток упевненості у власних можливостях, підвищення стійкості до стресу.
4. Профілактика професійного виснаження	формування системи психологічної підтримки; програми відновлення ресурсів; поліпшення соціально-психологічного клімату.	Зниження ризику професійного вигорання, збереження продуктивності.
5. Розвиток командної взаємодії	командотворчі тренінги; підтримка горизонтальних комунікацій; формування культури співробітництва.	Підвищення згуртованості колективу, активізація колективної мотивації.

Продовження табл. 2.10

6. Індивідуалізація мотиваційних стратегій	персональні плани професійного розвитку; індивідуальні бесіди та коучинг; адаптація доручень до професійних сильних сторін.	Підвищення особистої залученості, уникнення формального стилю роботи.
--	---	---

Аналіз даних табл.2.10 дає змогу зробити такі узагальнені висновки: внутрішня мотивація є фундаментом професійної активності, тому всі заходи мають спрямовуватися на підтримку автономії, творчої самореалізації та професійного розвитку. Зовнішні мотиватори повинні бути справедливими та прозорими, адже це забезпечує довіру до організації та запобігає демотивації.

Самоефективність відіграє роль психологічного ресурсу, що допомагає долати труднощі й підтримувати стабільність професійної поведінки.

Командна взаємодія та позитивний клімат виступають «соціальними підсилювачами» мотивації, сприяючи згуртованості та підвищенню колективної відповідальності, а індивідуалізований підхід підвищує ефективність управлінського впливу, оскільки враховує особистісні відмінності у потребах і мотиваційних пріоритетах.

Таким чином, запропоновані рекомендації становлять цілісну систему, що забезпечує підвищення професійної мотивації як на особистісному, так і на організаційному рівнях.

Модель підвищення професійної мотивації персоналу, розроблена на основі результатів емпіричного аналізу та сучасних психологічних теорій, спрямована на формування сталого мотиваційного середовища, розвиток професійної самоефективності працівників, оптимізацію системи управління персоналом та покращення соціально-психологічного клімату. Її реалізація дозволяє інтегрувати індивідуальні потреби працівників з цілями організації, підвищити залученість,

посилити внутрішню мотивацію та забезпечити якісну професійну поведінку в довгостроковій перспективі.

Модель підвищення професійної мотивації персоналу організації (рис. 2.5).

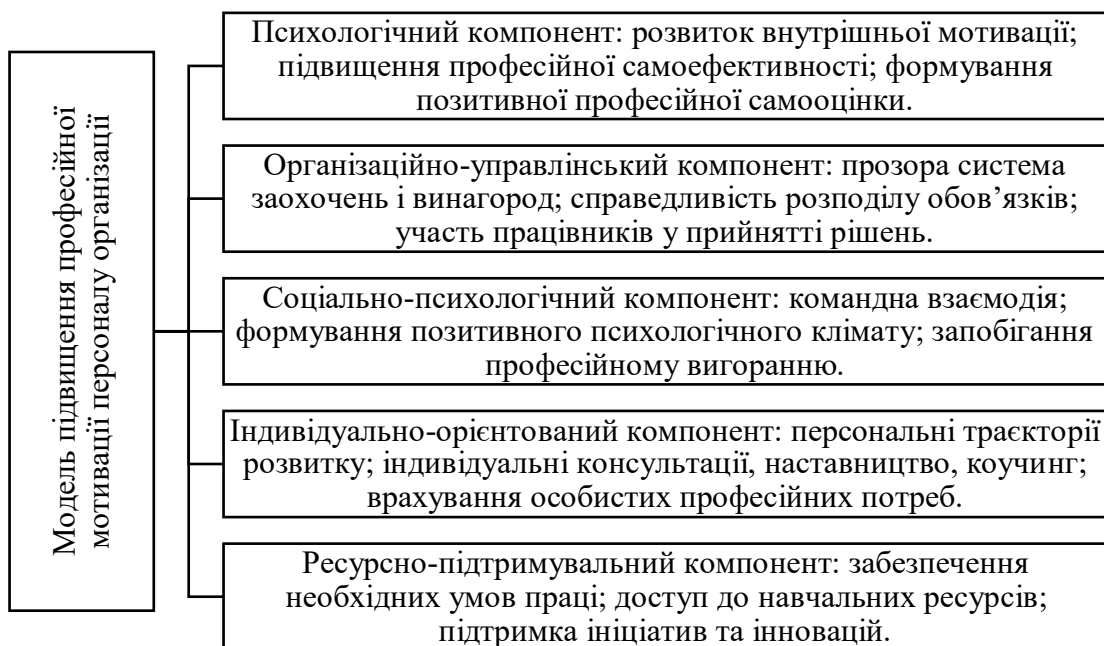


Рис.2.5 Структура моделі підвищення професійної мотивації персоналу організації

Запропонована на рис.2.5 модель розглядає професійну мотивацію як багатовимірну систему, що формується у взаємодії досвіду працівника, організаційної культури та соціально-психологічних умов. Центральним елементом моделі є розвиток внутрішньої мотивації, оскільки саме вона визначає стійкість професійної активності та готовність до інновацій.

Організаційні механізми слугують інструментами підтримки — вони створюють зовнішнє середовище, у якому внутрішні мотиви можуть розвиватися. Соціально-психологічний блок забезпечує згуртованість, обмін досвідом та психологічну підтримку. Модель підкреслює важливість індивідуалізації мотиваційної роботи, адже ефективна мотивація є результатом точкового впливу на потреби конкретного працівника. Ресурсно-підтримувальний компонент гарантує можливість реалізувати набуту мотивацію в реальних умовах праці. При розробці моделі були використані такі теоретичні підходи та праці: теорія самодетермінації Е. Десі, Р. Раян внесли поняття внутрішньої мотивації, потреби автономії, компетентності та залучення [89]; теорія очікувань В. Врум пояснює

зв'язок між очікуваннями працівника, зусиллями та результатами діяльності [81]; теорія справедливості Дж. Адамс підкреслює важливість рівності у винагородах та оцінюванні [77]; концепція професійної самоефективності А. Бандура розкриває роль самооцінки власних можливостей у формуванні стійкої професійної мотивації [30]; теорія потреб А. Маслоу, Д. МакКлелланд [56]; моделі професійного вигорання та ресурсів К. Маслач, М. Лейтер, модель вимоги-ресурси Х. Шауфелі розглядають феномен вигорання та його вплив на мотивацію [45].

Створена модель є теоретично обґрунтованою та практично орієнтованою. Вона дозволяє підвищити мотивацію персоналу шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, оптимізації умов праці, розвитку професійної самоефективності та поліпшення соціально-психологічного клімату. Її впровадження сприятиме підвищенню професійної активності, якості роботи та організаційної стійкості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз результатів емпіричного дослідження, спрямованого на з'ясування ролі мотиваційних чинників у підвищенні ефективності професійної діяльності персоналу гімназії. Проведене діагностичне обстеження дозволило всебічно охарактеризувати рівні професійної мотивації, самоефективності, особливості мотиваційного профілю працівників та кореляційні зв'язки між мотиваційними показниками й ефективністю їхньої роботи.

Отримані дані засвідчили, що мотивація персоналу є багатовимірним психологічним утворенням, яке формується під впливом внутрішніх (самоефективність, професійна самооцінка, автономія, прагнення до розвитку) та зовнішніх детермінант (умови праці, система винагород, управлінські рішення, організаційний клімат). Аналіз результатів за методиками мотивації та професійної самоефективності показав, що значна частина працівників

характеризується середнім рівнем внутрішньої мотивації та достатнім, але нестабільним рівнем відчуття власної професійної спроможності. Це свідчить про потребу в системній підтримці розвитку впевненості у власних силах та створенні умов для більшої автономії в роботі.

Кореляційні зв'язки, отримані у дослідженні, доводять наявність статистично значущих взаємозалежностей між рівнем мотивації та ефективністю професійної діяльності. Зокрема, виявлено, що високі показники внутрішньої мотивації та професійної самоефективності є предикторами більш відповідальної, продуктивної та стабільної трудової поведінки. Водночас низький або нестійкий рівень внутрішньої мотивації асоціюється з ризиком професійного виснаження, зниженням залученості та меншою готовністю брати участь у інноваційних процесах. Отримані результати підтверджують положення сучасних психологічних теорій мотивації (Е. Десі, Р. Раян; В. Врум; Дж. Адамс; А. Бандура), відповідно до яких внутрішні мотиви та відчуття ефективності є ключовими детермінантами продуктивної професійної діяльності.

На підставі результатів аналізу було сформульовано комплекс психологічних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня мотивації персоналу гімназії. Рекомендації охоплюють кілька стратегічних напрямів: розвиток внутрішньої мотивації, оптимізацію зовнішніх мотиваторів, підвищення професійної самоефективності, профілактику професійного вигорання, удосконалення командної взаємодії та індивідуалізацію мотиваційних підходів. Кожен із цих напрямів є важливим елементом загальної мотиваційної системи організації та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню задоволеності працею та загальної результативності діяльності педагогічних працівників.

ВИСНОВКИ

Аналіз літератури та сучасних наукових підходів дозволив встановити, що мотивація праці є комплексним психологічним феноменом, який визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають індивіда до активної трудової діяльності. Її структура включає когнітивний компонент (усвідомлення цілей та завдань), емоційно-ціннісний компонент (прагнення до задоволення потреб та реалізації цінностей) та поведінковий компонент (дії, спрямовані на досягнення результату). Такий багатовимірний характер мотивації визначає необхідність комплексного підходу до стимулювання працівників у практиці управління персоналом.

Розгляд основних теорій мотивації праці, включно з: ієрархією потреб Маслоу, двофакторною моделлю Герцберга, теорією очікувань Врума, теорією справедливості Адамса та концепцією самовизначення Десі і Райана показав, що ефективна мотивація ґрунтується на поєднанні зовнішніх стимулів і внутрішніх потреб працівника. Сучасні організації, застосовуючи ці теорії, здатні формувати стратегії управління персоналом, що підвищують залученість, продуктивність, задоволеність роботою та сприяють створенню сприятливого психологічного клімату.

Виявлено, що ефективність праці персоналу визначається взаємодією низки чинників, серед яких матеріальні та нематеріальні стимули, організаційна культура, стиль лідерства, умови праці та корпоративна комунікація. Матеріальні стимули забезпечують економічний мотив і підтримують продуктивність на базовому рівні, тоді як нематеріальні чинники сприяють внутрішній мотивації, професійному зростанню та залученості працівників. Позитивна організаційна культура та адаптивний стиль лідерства формують сприятливий психологічний клімат, умови праці знижують стрес і підвищують концентрацію, а ефективна комунікація забезпечує координацію, прозорість та довіру. Комплексний підхід до мотивації праці, що поєднує психологічно обґрунтовані теоретичні концепції та

практичні мотиваційні чинники, є ключовим для підвищення ефективності роботи персоналу в сучасних організаціях. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх стимулів, підтримка професійного розвитку, формування сприятливого корпоративного клімату та ефективної комунікації забезпечують довгострокову залученість, високу продуктивність та стратегічну конкурентоспроможність організації.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз результатів емпіричного дослідження, спрямованого на з'ясування ролі мотиваційних чинників у підвищенні ефективності професійної діяльності персоналу гімназії. Проведене діагностичне обстеження дозволило всебічно охарактеризувати рівні професійної мотивації, самоефективності, особливості мотиваційного профілю працівників та кореляційні зв'язки між мотиваційними показниками й ефективністю їхньої роботи.

Отримані дані засвідчили, що мотивація персоналу є багатовимірним психологічним утворенням, яке формується під впливом внутрішніх (самоефективність, професійна самооцінка, автономія, прагнення до розвитку) та зовнішніх детермінант (умови праці, система винагород, управлінські рішення, організаційний клімат). Аналіз результатів за методиками мотивації та професійної самоефективності показав, що значна частина працівників характеризується середнім рівнем внутрішньої мотивації та достатнім, але нестабільним рівнем відчуття власної професійної спроможності. Це свідчить про потребу в системній підтримці розвитку впевненості у власних силах та створенні умов для більшої автономії в роботі.

Кореляційні зв'язки, отримані у дослідженні, доводять наявність статистично значущих взаємозалежностей між рівнем мотивації та ефективністю професійної діяльності. Зокрема, виявлено, що високі показники внутрішньої мотивації та професійної самоефективності є предикторами більш відповідальної, продуктивної та стабільної трудової поведінки. Водночас низький або нестійкий рівень внутрішньої мотивації асоціюється з ризиком професійного виснаження, зниженням залученості та меншою готовністю брати участь у інноваційних процесах. Отримані результати підтверджують положення сучасних

психологічних теорій мотивації (Е. Десі, Р. Раян; В. Врум; Дж. Адамс; А. Бандура), відповідно до яких внутрішні мотиви та відчуття ефективності є ключовими детермінантами продуктивної професійної діяльності.

На підставі результатів аналізу було сформульовано комплекс психологічних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня мотивації персоналу гімназії. Рекомендації охоплюють кілька стратегічних напрямів: розвиток внутрішньої мотивації, оптимізацію зовнішніх мотиваторів, підвищення професійної самоефективності, профілактику професійного вигорання, удосконалення командної взаємодії та індивідуалізацію мотиваційних підходів. Кожен із цих напрямів є важливим елементом загальної мотиваційної системи організації та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню задоволеності працею та загальної результативності діяльності педагогічних працівників. Узагальнення результатів дозволило побудувати цілісну модель підвищення професійної мотивації персоналу, яка поєднує психологічні, соціально-психологічні та організаційні механізми впливу. Запропонована модель базується на поєднанні сучасних теоретичних підходів, результатів емпіричного аналізу та практичних потреб працівників гімназії. Її реалізація може стати ефективним інструментом удосконалення системи управління персоналом, оптимізації мотиваційних стратегій, підвищення загальної якості освітнього процесу та зміцнення кадрового потенціалу.

Отже, результати дослідження підтверджують, що мотивація персоналу є ключовим фактором забезпечення високої професійної ефективності, а формування науково обґрунтованої та комплексної системи мотиваційної підтримки є стратегічно необхідним напрямом розвитку будь-якого сучасного закладу освіти. Проведений аналіз та розроблені рекомендації створюють методичну основу для подальших практичних кроків, спрямованих на підвищення професійної активності, самореалізації та стійкості педагогічних працівників у динамічному освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анненкова Н. В. Сучасний стан задоволеності професійною діяльністю науково-педагогічних працівників. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2021. № 37. С. 120–128.
2. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6, Т. 3. С. 194-197.
3. Барчі Б. Вивчення мотивів вибору професії у психологічних дослідженнях. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології*, 2021. № 12, С. 60–72 .
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/43.pdf>
5. Бондаренко І. П. Поняття праці та задоволеності працею: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 112 с.
6. Бондаренко О.О. Трудова мотивація : проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 64-66
7. Булах І., Резвих Е. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. (8). С.96-112.
8. Вапнярчук Н. М. Гідна оплата науково-педагогічної діяльності – важлива складова мотивації. *Педагогічний альманах*. 2025. № 52. С. 33–38.
9. Вірна Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації особистості. Луцьк : РВВ, 2020. 196с.
10. Воронцов Ю.І. Психологія професійної діяльності. Харків : ХНУ, 2002. 312 с.
11. Герцберг Ф. Мотивація праці. Харків : Фоліо, 2022. 384 с.

12. Горбатко Д. С. Мотивація працівників як основа управління людськими ресурсами . *Матеріали конференції UPSES*, 2025. С. 69–71.
13. Гриненко А. М., Джурбій Ю. О. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства . *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету*. 2012. № 6. С. 405–408.
14. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2021. 184 с.
15. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55-62.
16. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
17. Занюк С. Психологія мотивації. Київ: НікаЦентр, 2019. 370с.
18. Іваненко М. Дослідження задоволеності працею як вагомого чинника професійної діяльності. *Організаційна психологія*. 2022. № 4. С. 25–32.
19. Іваненко О. С. Мотивація праці: теорія і практика управління персоналом. Київ : Наукова думка, 2018. 248 с.
20. Іванов С.С. Психологія праці: теорія і практика. Київ : Видавництво Наукова думка, 2010. 256 с.
21. Іванова Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2016. (1), С. 21–24.
22. Калініна Т.О., Кожанова Є.П. Фізіологія і психологія праці. Харків : Видво ХНЕУ, 2015. 268 с.
23. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
24. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

25. Карбовська Л. О., Філіпов І. М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2021. (16). С. 29-38.
26. Карпенко Г.В. Психологія праці та вибір професії: Навчально-методичний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 168 с.
27. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.Й., Синявський В.В. Основи професіографії : Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2017. 148 с.
28. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
29. Клименко І.А., Богацька Н.М. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm
30. Климчук О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.218-234.
31. Коваленко О. Г., Павлик Н. В., Становських З. Л., Бастун М. В. Психологічний супровід особистісного розвитку дорослих: подолання професійних криз та особистісних дисгармоній. Київ, 2019. 167 с.
32. Ковальчук І.П. Управління мотивацією персоналу у медичних установах. *Медична освіта*. 2020. № 1. С. 15–21.
33. Козинець А. Види мотивів праці науково-педагогічних працівників. *Педагогіка та психологія*. 2022. № 1. С. 55–63.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2011. 340 с.
35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
36. Кудріна Т. С. Діяльність, поведінка особистості: потребнісно-мотиваційна підсистема . Київ: Либідь, 2021. 406с.
37. Кузнецова Т. Мотивація та демотивація : від простого до складного. *Керування компанією*. 2020. №2. С. 15-26.

38. Кузьмін В. В. Суспільство як середовище конструювання кар'єрних стратегій. *Габітус : наук. журнал. Одеса : Причорномор.наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій*, 2022. Вип. 33. С. 9–14. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/33-2022/1.pdf> Наукове фахове видання група Б (053 Психологія, 054 Соціологія)
39. Кузьміна Н.В. Психологія праці: навчальний посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2008. 240 с.
40. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2009. 138 с.
41. Купчак М., Саміло А. Професійна мотивація як внутрішній чинник-розвитку професіоналізму майбутнього менеджера . *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2020. № 13. С. 48-56.
42. Линьов К. О., Мерзлякова О. Л., Сабол Д. М., Коцюба Г. О. Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти м. Києва . *Освітологічний дискурс*. 2022. № 2 (37). С. 55–74.
43. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах . *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 90-98.
44. Лісогор Л. С. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності національної робочої сили . Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 53–60.
45. Лосікова О. О. Мотивація праці на підставі її організації та стимулювання. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. КНЕУ*. Київ, 2007. Т. 1, ч. I. С. 491–499.
46. Лукіянчук А. М. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників: методичні рекомендації. Біла Церква: БІНПО ДЗВО УМО, 2020. 56 с.
47. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100- річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.

48. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс: навч. посібник. Житомир, 2015. 190 с.
49. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства. Львів: Брама, 2021. 388с.
50. Макклелланд Д. Мотивація людини. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2020. 669 с.
51. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості : наукова монографія. Київ: ТОВ «КММ», 2006. 240 с.
52. Максименко С. Д. Психологія особистості. Київ: ТОВ «КММ», 2007. 296 с.
53. Малмазов О. Р. Психологія праці: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
54. Маслоу А. Мотивація і особистість : пер. с англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2020. 352 с.
55. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
56. Мельник Т. В. Оцінка задоволеності працею працівників ВНЗ: методичні рекомендації. Харків: ХНЕУ, 2020. 64 с.
57. Мельніченко С. А. Проблема вивчення мотивації у сучасній психологічній теорії . *Педагогічний процес: теорія і практика*. Київ, 2012. № 4. С. 174–184.
58. Муворова І. Критерії мотивації персоналу, задіяного у логістичній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 70-83.
59. Мяленко В. В. Психологія професійної самореалізації молоді. Київ, 2016. 104 с.
60. Нарожна Д. А. Деструктивна мотивація як об'єкт управління. *Державне управління*. 2022. к № 44. С. 23–44.
61. Наумко Ю.С. Основні засади мотивації праці та їх вплив на діяльність підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С.641-644.

62. Орлов А.Б. Дві орієнтації у дослідженні мотивації за кордоном . Вісн. ХНУ. Сер.14, *Психологія*. 2020. № 2. С. 65–78.
63. Орлова Н.Г. До питання про мотивацію працівників. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. № 11. С. 33–38.
64. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективного управління . *Економіст*, 1999. № 11. С. 59–60.
65. Петрова О.В., Іванов С.С. Взаємозв'язок професійної мотивації та задоволеності працею у медичних працівників. *Психологія праці та управління*. 2021. № 2. С. 30–40.
66. Семикіна М. В., Дудко С.В., Орлова А.А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
67. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід'ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>
68. Рибалка В. В. Психологія праці: навч. посібник. Харків, 2022. 160 с.
69. Рідко С., Панченко О. Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 1. С. 45–54.
70. Рябов О.М. Професійна мотивація медичного персоналу: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2017. 156 с.
71. Семикіна М. В. Проблеми мотивації праці на тлі глобалізації . *Ін-т економіки НАН України*, 2002. С. 61–76.
72. Слюсаренко О. М. Мотивація як умова і чинник професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців . *Матеріали наук.-практ. конф.* 2016. С. 387–389.
73. Сорока І. Мотивація (мотиваційний механізм) підприємства . *Економічна енциклопедія: у 3 т.* Київ: «Академія», 2001. Т. 2. С. 492–493.
74. Суворова І., Костюнік О. Критерії мотивації персоналу, задіяного у логістичній діяльності підприємства . *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 85-97.

75. Табачук В. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників. *Економічна наука*. 2021. № 3. С. 85–92.
76. Ульяновська О. Психологічні аспекти задоволеності працею в освіті. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2020. № 3. С. 112–118.
77. Чілкіна О. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності. *Наукові праці МАУП. Психологія*. 2021. № 3. С. 41-49.
78. Шаульська Л. В., Романова Н. В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу. *Вісник технологічного університету Поділля*. 2003. № 4. С. 36–39.
79. Щербакова І. М. Психологія праці : теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 655 с.
80. Юрчук Л. В. Роль професійної мотивації в психологічній структурі особистості. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 3. С. 59-67.
81. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder, CO: Westview Press, 1996. 320 p.
82. Bakker A. B. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 1–26.
83. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. Vol. 22. P. 273–285.
84. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22(3). P. 309–328.
85. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43.
86. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43.

87. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Press, 2017. 512 p.
88. Eisenberger R., Cameron J. Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*. 1996. Vol. 51. P. 1153–1166.
89. Framed empirical linkage : The Link Between Work Engagement and Job Performance – empirical article addressing direct relations between engagement subdimensions and task/contextual performance. *Empirical journal* . 2023. Vol. 11 (18). P. 122-137.
90. Frey B. S., Jegen R. Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*. 2001. Vol. 15(5). P. 589–611.
91. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26. P. 331–362.
92. Grant A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32. P. 393–417.
93. Grant A. M., Parker S. K. Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*. 2009. Vol. 3(1). P. 317–375.
94. Herzberg F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co., 1966. 203 p.
95. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co., 1966. 203 p.
96. Hoxha S., Ramadani R. The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. *Sustainability (MDPI)*. 2024. Vol. 16 (17): 7643. P. 1–18.
97. Kleine A. K., Rudolph C. W., Zacher H. Thriving at Work: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology* . *Journal of Occupational and Organizational Psychology (meta-analysis 2019)*. 2019. 116 p.

98. Kuvaas B. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of intrinsic motivation. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16(2). P. 161–177.
99. Kuzmin, V., Gaivoronska, T., Khitrova, T., Velykzhanina, D., Kazannikova, O., Kuzmina M. Communicative and Psychological Aspects of Professional Career Development: Exploring the Differences. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 2023. 81, 129-147
100. Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*. 2005. Vol. 56. P. 485–516.
101. Layek D., Koodamara N. K. Motivation, Work Experience, and Teacher Performance : A Comparative Study. *Acta Psychologica*. 2024. Vol. 245. Article 104217.
102. Maslow A. *Eupsychian Management (Maslow on Management)*. Irwin, 1965. 277 p.
103. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. P. 370–396.
104. Mazzetti G., Robledo E., Vignoli M., Topa G. Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model. *Psychological Reports*. 2023. Vol. 126 (3). P. 1069–1107.
105. Nusraningrum D. Enhancing Employee Performance through Motivation : Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal. Open Access (PubMed Central)*. 2024. 127 p.
106. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2009. 256 p.
107. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Hardcover, 2009. 256 p.
108. Pinkse J., et al. Intrinsic motivation and employee performance: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 2019. Vol. 40. P. 100–121.

109. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25. P. 54–67.
110. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25. P. 54–67.
111. Sverke M., et al. A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Outcomes (including performance). *International Journal of Environmental Research and Public Health (MDPI)*. 2019. Vol. 16 (14). P. 253.
112. Tims M., Derks D., Bakker A. B. Job Crafting and Its Relationships with Person–Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal of Vocational Behavior*. 2016. Vol. 92. P. 44–53.
113. Vansteenkiste M., Ryan R. M. On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*. 2013. Vol. 23(3). P. 263–280.
114. Vansteenkiste M., Simons J., Lens W., Sheldon K. M., Deci E. L. Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. Vol. 87(2). P. 246–260.
115. Vuong T. D. N., et al. The Key Strategies for Measuring Employee Performance: A Systematic Review. *Sustainability (MDPI)*. 2022. Vol. 14 (21). P. 140–159.
116. Wang N., et al. Detecting Causal Relationships between Work Motivation and Job Performance: A Longitudinal Meta-Analysis. *Humanities & Social Sciences Communications (Nature Research family)*. 2024. 155 p.