

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
Кафедра психології, політології та соціокультурних технологій

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
психології, політології та
соціокультурних технологій
_____ Андріана КОСТЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 053 Психологія,
Освітньо-професійної програми «Організаційна психологія»
на тему: «Технологія розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців»

Здобувача групи ПЛ.м-21
Калагурки Богдана Олексійовича

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

_____ Богдан КАЛАГУРКА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

доцент, кандидат психологічних наук, Сергій НІКОЛАЄНКО
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	11
1.1. Психологічна сутність і структура поняття мотивація та продуктивна трудова мотивація у теоретичних концепціях.....	11
1.2. Особливості трудової мотивації держслужбовців.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	31
2.1. Організаційно-методичне забезпечення емпіричного дослідження особливостей продуктивної трудової мотивації держслужбовців.....	31
2.2. Аналіз результатів дослідження трудової мотивації держслужбовців.....	34
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	55
3.1. Сутність технологічного підходу для розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців.....	55
3.2. Тренінгова модель технології розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців.....	56
3.3 Програма розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців.....	62
3.4 Результати впровадження технології розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців.....	78
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	90
-------------------------------------	----

Анотація

Трудова мотивація є одним з ключових понять у психології та важливим для розуміння людської поведінки та діяльності, вона активує та направляє дії людини, є процесом спонукання до досягнення цілей в трудовій діяльності, який визначається внутрішнім станом особистості.

Робота присвячена вивченню та розробці технології розвитку продуктивної трудової мотивації серед держслужбовців. У роботі розглянуто основні підходи науковців до вивчення проблем мотивації, трудової мотивації. Розглянута психологічна сутність і структура поняття мотивації, описані внутрішні та зовнішні чинники трудової мотивації. Висвітлена роль продуктивної трудової мотивації, розкриті основні теоретичні положення мотивації особистості з точки зору відомих теоретичних концепцій. Проаналізовані теоретичні розробки та дослідження присвячені продуктивній трудовій мотивації.

Мета емпіричного дослідження полягала у виявленні особливостей продуктивної трудової мотивації держслужбовців. У роботі використовувалися такі методи, як аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, за допомогою яких проведені аналіз та систематизація літературних джерел, узагальнені теоретичні та практичні дані з проблематики дослідження. Для спростування або підтвердження гіпотези дослідження використовувались анкетування, опитування та порівняльний метод. Для аналізу результатів опрацьованих відповідей були використані методи математично-статистичної обробки як середнє значення, стандартне відхилення, кореляція r -Спірмена.

Автором описані результати проведеного емпіричного дослідження особливостей продуктивної трудової мотивації держслужбовців. На основі результатів дослідження була розроблена технологія розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців, спрямована на стимулювання продуктивності, професійного зростання та підвищення загальної задоволеності роботою у державних організаціях. Технологія включає в себе інформаційно-

смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти. Проведено апробацію програми.

Ключові слова: мотивація, потреби, трудова мотивація, продуктивна трудова мотивація, державна служба.

Summary

Labor motivation is one of the key concepts in psychology and crucial for understanding human behavior and activity. It activates and guides a person's actions and is a process of encouragement towards achieving goals in work activities, determined by the internal state of an individual. The work is dedicated to studying and developing technology for fostering productive labor motivation among civil servants. It examines the main approaches of scientists to studying the problems of motivation, labor motivation. The psychological essence and structure of the concept of motivation are considered, and the internal and external factors of labor motivation are described. The role of productive labor motivation is highlighted, revealing the main theoretical positions of personal motivation from the perspective of well-known theoretical concepts. Theoretical developments and research dedicated to productive labor motivation are analyzed.

The goal of the empirical study was to identify the characteristics of productive labor motivation among civil servants. The study employed methods such as analysis, synthesis, comparison, generalization, through which the analysis and systematization of literary sources were conducted, and theoretical and practical data on the research problem were summarized. To refute or confirm the research hypothesis, surveys, questionnaires, and comparative methods were used. For analyzing the results of processed responses, mathematical-statistical processing methods such as mean, standard deviation, and Spearman's correlation were utilized.

The author describes the results of the empirical study on the features of productive labor motivation among civil servants. Based on the study results, a technology for developing productive labor motivation among civil servants was developed, aimed at stimulating productivity, professional growth, and increasing

overall job satisfaction in government organizations. The technology includes informational-meaningful, diagnostic, and corrective-developmental components. A program trial was conducted.

Key words: motivation, needs, labor motivation, productive labor motivation, civil service.

ВСТУП

Актуальність дослідження теми обумовлена рядом суспільно-економічних факторів та особливостей функціонування державного апарату. У сучасних умовах ефективність державного управління напряму залежить від професіоналізму, відповідальності та продуктивності праці держслужбовців, які виконують ключові завдання у сфері регулювання соціальних та економічних процесів у країні. Розуміння мотиваційних чинників, що спонукають держслужбовців до високих робочих досягнень, дозволяє створювати оптимальні умови для їхньої діяльності, підвищення задоволеності роботою, а також сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів у державних структурах.

У контексті глобальних викликів, зокрема війни, технологічних змін, нестабільності ринків, політичної конкуренції та соціальної напруженості, питання продуктивної мотивації стає одним з ключових для забезпечення стійкості та адаптаційної здатності державного управління. Особливо актуальним є реформування державного сектору, коли виникає потреба не тільки у вдосконаленні існуючих механізмів мотивації, але й у впровадженні технологій та інноваційних підходів, заснованих на наукових дослідженнях. Детальний аналіз мотиваційних факторів, впливу корпоративної культури, можливостей кар'єрного зростання, а також балансу між працею та особистим життям допоможе сформулювати рекомендації та впровадити їх, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності держслужбовців. У свою чергу, це сприятиме ефективному виконанню ними своїх службових обов'язків на благо розвитку держави. Соціальна значущість та недостатня розробленість зазначеної проблеми у сучасній психологічній науці обумовили вибір теми дослідження: «Технологія розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців».

Сучасні теоретичні здобутки вчених в галузі державної служби, а зокрема державних службовців та формування їх компетентностей базуються на

наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Дослідження публічної служби та зокрема державних службовців є темами багатьох вітчизняних наукових робіт таких науковців, як: В. Абрамов, В. Авер'янов, И. Батанина, О. Біла, А. Васіна, С. Могильний, О. Продаєвич, В. Щокін, В. Яцюк. І таких зарубіжних науковців, як А. Айві, С. Афендіков, Е. Берн, А. Дабагян, Е. Ободкова, Е. Шикарева, та інших.

Мета дослідження: виявити особливості продуктивної трудової мотивації держслужбовців та розробити технологію розвитку продуктивної трудової мотивації.

Об'єкт дослідження: продуктивна трудова мотивація держслужбовців.

Предмет дослідження: особливості продуктивної трудової мотивації держслужбовців.

Згідно мети наукової роботи були висунуті наступні **завдання:**

1) здійснити теоретичний аналіз психологічної сутності і структури поняття мотивації, трудової мотивації та продуктивної трудової мотивації у відомих теоретичних концепціях.

2) теоретично проаналізувати особливості та чинники трудової мотивації держслужбовців.

3) емпірично дослідити особливості продуктивної трудової мотивації держслужбовців та проаналізувати результати емпіричного дослідження.

4) розробити й апробувати технологію розвитку продуктивної трудової мотивації з метою забезпечення переорієнтації на продуктивні типи трудової мотивації та розвитку продуктивної трудової мотивації, підвищити мотивацію до успіху в трудовій діяльності.

Гіпотеза дослідження: 1) більшість держслужбовців мають непродуктивні типи трудової мотивації; 2) технологія розвитку продуктивної трудової мотивації забезпечує розвиток продуктивних типів трудової мотивації та підвищення мотивації до успіху в трудовій діяльності.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі методи, як аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, за допомогою яких проведені аналіз та

систематизація літературних джерел, узагальнені теоретичні та практичні дані з проблематики дослідження. Для спростування або підтвердження гіпотези дослідження використовувались порівняльний метод, анкетування та опитування.

В роботі були використані методи математично-статистичної обробки результатів опрацьованих відповідей: середнє значення, стандартне відхилення, кореляція r-Спірмена. Обрахунок здійснювався із використанням комп'ютерних програм *STATISTICA*, пакету аналізу даних *Exel*.

Методики дослідження: тест «Мотайп» (Motype) В. І. Герчикова [29; 30]; методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса [38].

Організація та експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося в формі електронного анкетування, у якому приймали участь особи у віці від 20 до 60 років. Загальна кількість опитаних – 70 осіб.

Теоретична значущість дослідження полягає в уточненні понять мотивація, мотив, трудова мотивація, продуктивна трудова мотивація, державна служба, історії їх виникнення; в поглибленні уявлення про сутність продуктивної трудової мотивації, її розвиток. Дослідження спрямоване на узагальнення та критичний аналіз існуючих теоретичних моделей мотивації, ідентифікацію їх сильних та слабких сторін у контексті специфіки державної служби. Це дає можливість не тільки систематизувати наявні теорії, але й визначити, які з них є найбільш відповідними для реалій державного сектору. Також дослідження спрямоване на виявлення механізмів взаємодії між структурними елементами мотиваційних систем (внутрішні та зовнішні мотиватори, системи винагород та стимулювання, кар'єрне зростання, корпоративна культура тощо). Це може привести до розробки інтегрованих моделей, які будуть враховувати різноманітні аспекти та потреби держслужбовців.

Дане дослідження покликане визначити роль мотивації у формуванні високопродуктивної, інноваційної, та адаптивної державної служби, що є критично важливим у контексті сучасних динамічних змін України.

Практична значущість дослідження продуктивної трудової мотивації держслужбовців спрямоване на розробку технології розвитку продуктивної трудової мотивації. Технологія сприятиме професійному зростанню державних службовців через визначення індивідуальних мотиваційних профілів та розвитку персоналізованих програм стимулювання, підвищить продуктивність праці, а також задоволеність працівників своєю роботою. Результати ляжуть в основу змін у системі державних організацій, від яких залежить соціальний та економічний розвиток України.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на II Міжнародної науково-теоретичної конференції «SCIENTIFIC METHOD: REALITY AND FUTURE TRENDS OF RESEARCHING» (25.08.2023, м. Загреб, Хорватія) [4].

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, списку використаних джерел (40 одиниць). Основний текст викладений на 93 сторінках. Текст кваліфікаційної роботи містить 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

1.1. Психологічна сутність і структура понять мотивація та продуктивна трудова мотивація у теоретичних концепціях

Мотивація є центральною темою в психології, вивчення якої дає можливість зрозуміти, що спонукає людину до дії. Це комплексне і багатогранне явище, яке включає в себе різноманітні внутрішні та зовнішні процеси [1]. Розглянемо історичний аспект мотивації та її сучасне розуміння в контексті трудової діяльності.

Мотивація є одним з ключових понять у психології, яке відіграє вирішальну роль у розумінні людської поведінки та діяльності. Вона походить від латинського слова «movere», що означає «рухати», «штовхати». Це динамічний процес, який викликає, спрямовує та підтримує поведінку людини у відповідь на особисті потреби або зовнішні стимули. Нині серед вчених немає однакової думки в розумінні терміну «мотивація». В учбовій та науковій літературі даються різні визначення [1].

Мотивація – це процес спонукання себе й інших людей до досягнення особистих цілей і цілей організації; цей внутрішній стан, що визначає поведінку людини. Використовують таку ж або близьку за змістом термінологію Е. Е. Вершигора, О. Т. Лебедев, Д. Д. Вачугов та ін. [1].

Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певної мети з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності і наполегливості. Подібне пояснення мотивації зустрічається у А. М. Колота [2].

А. М. Шлепаков також стверджує, що «мотивація – це процес формування у працівників необхідних стимулів, що є зовнішнім спонуканням

до праці, які розвиваються на основі усвідомлення як своїх особистих потреб, так і потреб інших людей» [3].

Історично погляди на мотивацію пройшли складний шлях розвитку. У ХІХ столітті мотивація розглядалася переважно через призму інстинктів. Згідно з цього підходу, поведінка індивіда була результатом вроджених інстинктивних тенденцій. Ця концепція, зокрема, була популярна в роботах Зігмунда Фрейда [4], який вважав, що основою мотивації є пошук задоволення та уникнення страждань. Згідно з цієї теорії, мотивація впливає з невідомих людині психічних процесів, які відбуваються у підсвідомості. Основні потреби, інстинкти (особливо сексуальні) та внутрішні конфлікти формують основу мотиваційної поведінки. Таким чином, поведінка людини в багатьох випадках є результатом компромісу між інстинктивними прагненнями та обмеженнями зовнішнього світу [4]. Водночас, вивчення мотивації поступово відійшло від строго біологічного підходу.

У ХХ столітті відбувся розвиток багатьох психологічних теорій, які намагалися пояснити мотивацію, враховуючи соціальні, культурні, емоційні та когнітивні фактори. Варто згадати роботи Абрахама Маслоу, який запропонував ієрархію потреб, від простих до складних, що впливають на мотивацію людини. А. Маслоу класифікував потреби в ієрархічну структуру, що починається з фізіологічних потреб і завершується потребою в самореалізації. Мотивація, в цьому контексті, є процесом задоволення цих потреб на різних рівнях ієрархії. Цей процес, на думку науковця, є мотивом до діяльності [5].

За твердженням А. Маслоу, "мотив" означає внутрішній психологічний процес, який ініціює, спрямовує та підтримує поведінку особи на шляху до досягнення певної мети. Мотив можна уявити як силу, що "приводить в рух" індивіда, спонукаючи його виконувати певні дії [6].

Ця концепція підкреслює, що поведінка людини визначається широким спектром потреб, організованих у певну ієрархічну структуру:

- **фізіологічні потреби**, на найнижчому рівні ієрархії знаходяться базові, фізіологічні потреби: голод, спрага, притулок, сон тощо. Маслоу підкреслював, що до тих пір, поки ці елементарні потреби не задоволені, людина в першу чергу буде прагнути їх забезпечити, мінімізуючи вплив інших мотивацій;

- **потреба в безпеці**, як тільки базові потреби задоволені, активізуються потреби наступного рівня – безпека і стабільність, що включають фізичну, емоційну та фінансову безпеку, а також здоров'я і благополуччя;

- **соціальні потреби**, далі ідуть соціальні потреби, до яких належать любов, приналежність, дружба, і підтримка соціальних зв'язків. Маслоу наголошував, що людина є соціальною істотою, і відносини з іншими людьми мають велике значення для її психічного здоров'я;

- **потреби визнання**, четвертий рівень об'єднує потреби в самоповазі, визнанні, досягненні, і компетенції. Цей етап включає в себе як внутрішнє самоприйняття, так і визнання з боку суспільства;

- **самореалізація**, на кінцевому рівні ієрархії знаходиться потреба в самореалізації. Тут людина прагне досягти свого максимального потенціалу, розвиватися творчо, здійснювати себе в різних аспектах життя.

А. Маслоу стверджував, що люди мають змогу переходити до вищих рівнів потреб тільки тоді, коли нижчі рівні задоволені. Так, наприклад, художник може досягти піків творчості (самореалізація), лише якщо його базові потреби (такі як їжа, безпека) і соціальні зв'язки забезпечені. Ця ієрархічна модель мотивації людини ілюструє, як комплексні внутрішні потреби впливають на наші дії та вибір, а також на те, як ми сприймаємо своє оточення і самі себе. Водночас, теорія Маслоу акцентує увагу на індивідуальній спрямованості людської поведінки і прагненні до особистісного зростання і самовдосконалення [5; 6].

Б. Ф. Скіннер, представник поведінкової психології, вважав, що мотивація формується внаслідок «умовлювання», підсилення або покарання за певні дії. Центральне місце в теорії Скіннера займає концепція підсилення.

Він стверджував, що наслідки певної поведінки можуть змінити ймовірність її повторення в майбутньому. Якщо певна дія призводить до позитивного результату (позитивне підсилення), існує велика ймовірність того, що поведінка буде повторена. Навпаки, якщо дія призводить до негативного результату або покарання, ймовірність повторення цієї поведінки знижується [7].

Б. Ф. Скіннер також вводить поняття уникнення як форми негативного підсилення, коли індивід уникає небажаних подій або станів, що також служить мотивуючим фактором. Наприклад, працівник може виконувати свою роботу ефективно не тільки через бажання отримати винагороду, але й через бажання уникнути можливого покарання за неефективність.

Крім того, науковець розглядав різні графіки підсилення, включаючи неперервне та інтервальне підсилення, що може впливати на швидкість набуття та втрати певних видів поведінки. Ці принципи знайшли широке застосування в практиці, від навчання та виховання до організаційної поведінки і менеджменту [7]. Враховуючи це, концепції Б. Ф. Скіннера наголошують на критичній ролі зовнішнього середовища в мотивації поведінки, протиставляючи це популярним уявленням про внутрішні мотиваційні сили. Такий підхід має значний вплив на стратегії мотивації в освіті, вихованні, а також у сфері управління персоналом, де важливо створювати стимули для підтримки бажаної поведінки [7; 8].

Теорія Д. МакКлелланда, відомого американського психолога, яка також відома як теорія спрямованості на досягнення, виокремлює кілька ключових потреб, що впливають на мотиваційні процеси в людей. Д. МакКлелланд стверджував, що мотивація людини не зводиться тільки до фізіологічних потреб, описаних класичними теоріями, але також охоплює і більш складні, соціально умовлені потреби [8].

Результати цих досліджень наштовхнули його на висновок: протягом життя людина засвоює певні основні мотиви, які можна розділити на три групи:

- Мотивація досягнення (прагнення добитись найкращого вирішення складних проблем) — потреба в успішності;
- Мотивація афіліації, причетності (потреба налагоджувати гарні стосунки із оточуючими людьми) — потреба у приналежності;
- Мотивація влади (прагнення впливати на поведінку інших) — потреба у владі.

Потреба в досягненні характеризує прагнення до високих стандартів продуктивності, досягнення визначених цілей, постійного самовдосконалення. Люди, які мають високий рівень потреби в досягненні, часто встановлюють для себе амбітні, але реалістичні цілі, готові приймати ризики та брати на себе відповідальність. Вони шукають зворотного зв'язку для того, щоб оцінити свою продуктивність і роблять акцент на постійному особистому та професійному зростанні [6; 8].

Потреба до влади відображає бажання мати вплив на інших, контролювати або бути відповідальним за них. Люди з високою потребою влади мотивовані можливістю впливати, навіть командувати, вони прагнуть до позицій, які дозволяють це робити [6].

Потреба в причетності відноситься до бажання створювати або підтримувати тісні особистісні відносини, бути частиною групи. Люди, для яких ця потреба є пріоритетною, прагнуть досягнення гармонії в стосунках, вони хочуть бути прийнятими та любленими і часто прагнуть уникнути конфліктів [7; 8].

Д. МакКлелланд аргументував, що ці потреби визначають поведінку людини, її реакції на успіхи та невдачі, а також її вибір життєвих шляхів. Він також відзначав, що зазначені потреби можуть бути розвинуті через освіту і культуру, а не тільки є результатом індивідуальних особливостей. Особливо цікавим є те, що потреба в досягненні тісно пов'язана з економічним зростанням та ефективністю у професійній сфері. Люди, що мають високий рівень цієї потреби, зазвичай більш продуктивні, інноваційні та здатні до ефективної роботи, навіть під тиском [6; 8].

Таким чином, теорія Д. МакКлелланда вносить значний внесок у розуміння того, як соціально-психологічні потреби формують мотиваційні процеси, вказуючи на важливість таких факторів, як культура, виховання, і професійне оточення.

Сучасні концепції мотивації значно розширили розуміння цього явища, враховуючи внутрішні процеси, такі як цінності, переконання, цілі, емоції, саморегуляція тощо. Мотивація розглядається як динамічний процес, що включає в себе взаємодію різних психологічних компонентів. Один з ключових підходів – теорія само-детермінації [13; 14].

Теорія само-детермінації (Self-Determination Theory – далі SDT), розроблена Річардом Райаном та Едвардом Дечі, є однією з найбільш впливових теорій у сфері психології мотивації. Вона виходить з припущення, що людська поведінка та добробут зумовлені внутрішніми процесами, а не тільки зовнішніми стимулами або підкріпленням [13; 14].

Одним з описаних явищ є автономія, яка в контексті SDT не означає абсолютної незалежності від інших, а відноситься до самоуправління, відчуття власної вільної волі та самостійності в прийнятті рішень. Людина мотивована до дій, які відображають її власні цінності та інтереси, не відчуваючи зовнішнього тиску. Задоволення потреби в автономії сприяє внутрішній мотивації, коли діяльність виконується за інтересами та задоволенням, а не через зовнішнє підкріплення або нагороди [13; 14].

На відміну від деяких концепцій мотивації, в яких зовнішньо мотивована поведінка розглядається як абсолютно неавтономна, в теорії самодетермінації передбачається, що зовнішня мотивація може дуже суттєво відрізнитися за ступенем своєї автономності [14].

Потреба в компетентності, це відчуття себе здібним та ефективним у взаємодії з навколишнім середовищем. Люди прагнуть досягати майстерності у своїх справах, виконувати завдання, які є достатньо викликаючими, але реалістичними для досягнення. Коли людина відчуває, що вона компетентна, вона більше мотивована та зацікавлена в своїх заняттях [13; 15].

Взаємопов'язаність, або соціальна приналежність, потреба, яка відноситься до відчуття приналежності, бажання бути частиною спільноти та мати тісні взаємовідносини з іншими. Люди прагнуть до любові та прийняття, і коли ця потреба задоволена, вони відчують більше злагоди та впевненості у соціальних інтеракціях. SDT стверджує, що коли ці три основні потреби задоволені, люди переживають підвищене задоволення життям, емоційний добробут та особистісне зростання. Навпаки, коли ці потреби блоковані або не задовольняються, можуть виникати стрес, незадоволення життям та психологічні проблеми [13; 14; 15].

Одним з ключових внесків SDT є розуміння того, що мотивація не є однорідним явищем. Райан та Дечі розрізняють автономну та контрольовану мотивацію. Автономна мотивація відбувається тоді, коли людина відчуває, що її дії впливають із власних інтересів та цінностей, тоді як контрольована мотивація асоціюється із зовнішнім тиском, таким як винагороди, оцінки, або інші форми зовнішнього контролю [13; 14; 15].

Теорія Ф. Герцберга виникла у зв'язку з зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних та нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двофакторну модель, яка показує задоволеність роботою: гігієнічні та мотиваційні фактори (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
умови роботи	Просування по службі
заробіток	Визнання та схвалення результатів роботи
Міжособистісні відносини з начальниками, колегами та підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого та ділового зростанн

Відповідно до теорії, Ф. Герцберга, наявність гігієнічних чинників нічого очікувати мотивувати працівників. Воно лише запобігатиме виникненню почуття незадоволеності роботою. Щоб домогтися мотивації, керівник має забезпечити наявність як гігієнічних, а й мотивуючих чинників. Багато організацій спробували реалізувати ці теоретичні висновки у вигляді програм «збагачення праці» [15; 16; 20].

У ході виконання програми «збагачення праці» робота перебудовується і розширюється так, щоб приносити більше задоволення та винагород її безпосередньому виконавцю. «Збагачення праці» спрямоване на структурування трудової діяльності таким чином, щоб дати відчутти виконавцю складність та значущість дорученої йому справи, незалежність у виборі рішень, відсутність монотонності та рутинних операцій, відповідальність за дане завдання, відчуття того, що людина виконує окрему та повністю самостійну роботу [15].

Отже, згідно з двофакторною теорією Фредеріка Герцберга наявність гігієнічних факторів не мотивуватиме працівників. Воно лише запобігатиме виникненню почуття незадоволеності роботою. Щоб домогтися мотивації, керівник має забезпечити наявність як гігієнічних, так і мотивуючих чинників.

У психологічних концепціях мотивації ключове місце займає розуміння внутрішніх потреб людини, її емоційного стану, цілей та цінностей. Різні теорії підкреслюють різні аспекти мотиваційного процесу, але всі вони спільно погоджуються з тим, що мотивація – це те, що змушує людину діяти, прагнути змін та рухатися до поставлених цілей. Особливо важливим є аналіз того, як ці психологічні механізми мотивації проявляються в трудовій діяльності, впливаючи на ефективність, продуктивність та задоволеність працею [17].

Враховуючи обговорені вище психологічні концепції, важливо підкреслити, що потреби відіграють критичну роль у мотивації особистості.

Як показали теорії Маслоу, МакКлелланда, Райана та Дечі, а також інші психологічні дослідження, мотивація – це не просто реакція на зовнішні стимули або умови, а комплексний внутрішній процес, який зумовлений різними потребами – від базових біологічних до вищих психосоціальних [6; 17].

Ієрархія потреб Маслоу демонструє, що без задоволення основних фізіологічних потреб, таких як харчування, притулок та безпека, людина не зможе зосередитися на вищих рівнях самореалізації. Це підкреслює важливість стабільного та підтримуючого середовища для психічного та емоційного розвитку особистості [6].

Теорії МакКлелланда та само-детермінації (Райана і Дечі) розширюють це розуміння, вказуючи на соціальні та психологічні потреби, які є рушійними силами мотивації. Потреба в досягненні, владі, причетності, автономії, компетентності та взаємопов'язаності впливає на мотиваційні процеси і спонукає людину до дій у напрямку своїх цілей та амбіцій [13; 14].

Висновок полягає в тому, що потреби – це невід'ємна складова мотивації та трудової мотивації, і вони формують основу, на якій будується вся людська мотиваційна структура. Розуміння того, яким чином різні потреби взаємодіють та впливають на мотиваційні процеси, є ключовим для психології, керівництва, освіти та будь-якої іншої сфери, де важливо сприяти здоровій, продуктивній та позитивній людській поведінці.

Проблема трудової мотивації була та залишається предметом вивчення численних науковців з різних дисциплін, особливо в області психології та управління персоналом. Дослідження в цій сфері зосереджуються на розумінні, які фактори спонукають працівників до ефективної роботи, і як організації можуть ці фактори використовувати для підвищення продуктивності. Серед науковців, які зробили значний внесок у дослідження трудової мотивації, можна виділити наступних: Фредерік Герцберг [17], Абрахам Маслоу [5; 6], Девід МакКлелланд [13; 14; 15], Дуглас МакҐрегор, Едвард Дечі та Річард Райан [17].

На думку Фредеріка Герцберга, трудова мотивація представляє собою внутрішній стан, який диктує поведінку людини шляхом формування напруження, інтенсивності та витривалості енергії, спрямованої на досягнення певних цілей у сфері трудової діяльності. Це не просто реакція на фінансові стимули, а складна система мотивів, що формується під впливом особистісних цінностей, соціальних факторів, корпоративної культури та інших аспектів робочого середовища [17].

Система мотивів, яка лежить в основі трудової мотивації, об'єднує в собі як внутрішні, так і зовнішні стимули. Внутрішні мотиви, до яких належать інтерес до самої роботи, відчуття компетентності, професійне зростання та самореалізація, відіграють ключову роль у формуванні задоволення від роботи та посиленні відданості компанії. Зовнішні мотиви, наприклад, заробітна плата, соціальні пакети, визнання з боку керівництва та колег, можуть значно впливати на ефективність працівників, стимулюючи їх до досягнення кращих результатів. [18]

Важливо також зазначити, що трудова мотивація не є статичною; вона може змінюватися у відповідь на особистісні зміни, соціально-економічні коливання, організаційні перетворення в компанії, та розвиток кар'єри. Сучасні тенденції, такі як гнучкість робочих годин, дистанційна робота, корпоративне навчання та розвиток, а також інші нестандартні підходи до організації трудового процесу, відкривають нові перспективи для оптимізації трудової мотивації [19].

Таким чином, психологічна сутність трудової мотивації полягає у розумінні широкого спектру факторів, які впливають на бажання працівника активно і ефективно працювати. Врахування цих факторів, а також індивідуальних особливостей працівників, може допомогти організаціям створювати умови, що сприяють високому рівню задоволення від роботи, відданості та продуктивності.

Концепт продуктивної трудової мотивації зосереджується на інтеграції різноманітних мотиваційних чинників, мета яких – спонукати працівників до

досягнення виняткових робочих результатів, активної участі та внеску в життя організації, а також стимулювання їхнього неперервного професійного зростання [18; 19].

Ця система мотивації має стратегічне значення, оскільки вона спрямована на підвищення загальної продуктивності праці, враховуючи не лише досягнення конкретних результатів але й розвиток потенціалу кожного працівника. Інтенсивність і активність участі працівників у всіх аспектах організаційного процесу, від планування до виконання, сприяє формуванню сильної корпоративної культури та підвищує колективну ефективність, що, у свою чергу, стає каталізатором інновацій та стратегічного розвитку компанії [18; 19; 20].

1.2. Особливості трудової мотивації держслужбовців

Одним з найважливіших видів цілеспрямованої діяльності людини, а також суспільства і держави є державна служба. Вона представляє собою не лише механізм управління національними процесами та ресурсами, але й відображає стратегічні інтереси та пріоритети суспільства. Саме через це, питання мотивації на державній службі набуває особливого звучання, адже воно безпосередньо впливає на ефективність функціонування державного апарату та якість прийняття та реалізації державних рішень [12; 19].

Трудова мотивація держслужбовців має свої унікальні особливості, які впливають із специфіки цієї сфери. Державна служба зумовлює високий рівень відповідальності, оскільки дії службовців впливають на життя та благополуччя суспільства, формування і реалізацію соціальних та економічних програм, забезпечення національної безпеки, та інші важливі аспекти державного управління [12; 20].

Така вагома роль держслужбовців підкреслює необхідність глибокого розуміння факторів, які мотивують їх до ефективної роботи. Це включає, зокрема, вивчення системи цінностей, професійних орієнтирів, матеріального та морального заохочення, а також умов праці, які формують мотиваційне

середовище в державних установах. Саме тому аналіз особливостей трудової мотивації в контексті державної служби стає ключовим для розробки ефективних стратегій управління персоналом, що забезпечать високий рівень професіоналізму, прозорості, та відданості служінню громадським інтересам [20; 21].

Варто зазначити, що ефективність державної служби в значній мірі залежить від глибини розуміння мотиваційних чинників, які впливають на поведінку держслужбовців. Існуючі теорії мотивації, розроблені в контексті комерційного сектору, не завжди можуть бути повністю застосовні до державного сектору через особливості його цілей, структури та культурного середовища. Державні службовці, відмінно від працівників приватного сектору, часто працюють під строгими регулятивними та процедурними обмеженнями, і їхній робочий процес і результати безпосередньо підлягають громадському контролю. Також їх мотивують не тільки матеріальні стимули, але й соціальна значущість їх роботи, можливості впливати на соціальні зміни, забезпечувати правопорядок та реалізовувати суспільно важливі програми [12, 21].

Крім того, теоретичні концепції, такі як теорія самоактуалізації Абрахама Маслоу, теорія очікувань Віктора Врума, та теорія справедливості Джона Адамса, можуть допомогти у формуванні системи мотивації, адаптованої до специфіки державної служби. Самоактуалізація через здійснення важливих державних завдань, розуміння значущості своєї роботи в соціальному контексті, відчуття справедливості та рівності в розподілі відповідальності та винагороди – усі ці аспекти є важливими для підтримання морального духу та високої продуктивності серед держслужбовців [6; 7; 8].

Таким чином, теоретичне обґрунтування особливостей трудової мотивації держслужбовців має враховувати унікальні цілі, структуру та обставини, що властиві державним інституціям. Це дасть змогу розробити оптимальні стратегії та підходи, які забезпечать відповідність мотиваційних

механізмів специфіці діяльності державного апарату і сприятимуть підвищенню його ефективності та продуктивності [21; 22].

В законодавстві і на практиці термін «державний службовець» використовувався в двох значеннях: по-перше, як синонім службовця державного апарату; по-друге, в більш широкому сенсі як службовець державного підприємства, установи або органу [12].

Перед тим, як розглядати статус державного службовця, саме як головної дійової особи в системі державно-службових відносин, спочатку необхідно розкрити теоретичний аспект поняття «статус». Основи соціологічної концепції статусу заклав Макс Вебер наприкінці XIX століття [10].

Розглядаючи соціальну структуру суспільства як багатовимірну систему, він показав, що в ній важливе місце поряд з класами і відносинами власності належить їх статусу [6].

У соціологічному розумінні поняття «статус» (від лат. Status - стан, положення), що спочатку означало правове становище юридичної особи, вперше вжив англійський вчений Г.Д. Мейн [8].

Державна служба – це фундамент стабільності та розвитку будь-якої суверенної держави. Вона представляє собою сукупність професійних структур і механізмів, що забезпечують реалізацію державної політики, управління громадськими ресурсами, виконання законів, та захист національних інтересів. Через свою роль у формуванні та здійсненні політичних рішень, державна служба впливає на соціально-економічну стабільність та безпеку країни, стаючи ключовим елементом, що визначає якість життя громадян [12; 25].

Ефективність державної служби має вирішальне значення для забезпечення публічного благополуччя, оскільки службовці державних органів відповідають за розробку та впровадження законодавчих актів і програм, які мають безпосередній вплив на все суспільство. Вони також відіграють критичну роль у відповіді на суспільні виклики, такі як природні

катастрофи, економічні кризи, соціальні конфлікти, та загрози здоров'ю населення [12; 25].

Працевлаштування та кар'єрний розвиток державних службовців часто базується на принципах конкурсного відбору, компетентності та політичної нейтральності. У зв'язку із специфікою їх роботи вони також користуються певними соціальними гарантіями і правовим захистом, що відрізняє їх від працівників інших сфер діяльності [23].

На виконання своїх обов'язків, держслужбовці повинні демонструвати високий рівень професіоналізму, безупинного самовдосконалення, відданості своїй справі, та непохитну чесність. Це забезпечує довіру громадян до державних інституцій та їхніх рішень. Без сумлінної та компетентної державної служби, ефективного управління державою стає неможливим, що може призвести до правової нестабільності, зростання корупції, та загального соціального розладу [23; 24].

Отже, державна служба є не тільки професійною діяльністю, але й важливою соціальною місією, виконання якої потребує високої відповідальності, глибоких знань, та незламної відданості інтересам суспільства та держави [25; 26].

Поняття «статус державної служби» та «статус державного службовця», хоча і тісно пов'язані, все ж мають відмінності в своїх значеннях та застосуванні [26].

Статус державної служби описує систему правових норм і соціальних гарантій, що регулюють організацію діяльності державних інституцій в цілому включаючи принципи набору права та обов'язки державних службовців та умови їхньої професійної діяльності. Це макрорівень регулювання, що стосується відносин між державою як роботодавцем та всією системою державної служби [27].

З іншого боку статус державного службовця зосереджується на індивідуальному рівні і визначає права обов'язки відповідальність та умови праці конкретного державного службовця. Це мікрорівень, що стосується

відносин між державою як роботодавцем та конкретним особистим складом державної служби, визначаючи їхню професійну роль соціальний захист та перспективи кар'єрного зростання. Основна різниця полягає в масштабі та спрямованості кожного з цих термінів статус державної служби має ширший загальносистемний характер, тоді як статус державного службовця фокусується на правовому положенні та умовах служби конкретних індивідів у рамках цієї системи [27; 28].

Кожен державний службовець має цивільний статус, який підкреслює їхню роль як представників держави і визначає їхні права, обов'язки та відповідальність у рамках цивільного службового законодавства [28; 29].

Цей статус відрізняється від інших форм трудового договору чи зайнятості, оскільки він забезпечує певні привілеї, гарантує особливі умови праці та соціального захисту, але одночасно настановується на строгі вимоги до професійної поведінки, нейтралітету, прозорості, відкритості, відповідальності перед громадянами і державою. Цивільний статус державного службовця передбачає, що така особа діє в інтересах держави, забезпечуючи законність, ефективність, та якість виконання державних функцій та послуг [28; 29].

Це також означає, що державні службовці підлягають особливим обмеженням, пов'язаним з виконанням їхніх професійних обов'язків, наприклад, щодо отримання подарунків, участі в політичній діяльності, дотримання конфіденційності інформації та інших аспектів, які можуть вплинути на їхню об'єктивність та невідчужуваність корупції.

Визнання цивільного статусу важливе для забезпечення авторитету та довіри до інституту державної служби, підтримання морального та етичного кодексів, які повинні дотримуватися держслужбовці, і формування стабільної, професійної, і відданої державній інтересам службової системи [20].

Важливість трудової мотивації для державної служби полягає у її безпосередньому впливі на ефективність та продуктивність діяльності

державних службовців. Вмотивовані працівники набагато ефективніші, їхня працездатність вища, вони швидше справляються з завданнями та здатні надавати послуги вищої якості, що в свою чергу покращує довіру громадян до державних інституцій [12; 19].

Ефективність державної служби в цілому залежить від особистої зацікавленості кожного службовця у досягненні поставлених перед ним цілей, його бажання навчатися та розвиватися, що також сприяє інноваційності та прогресивним змінам у системі. Без належної мотивації державні службовці можуть втратити інтерес до виконання своїх обов'язків, що призводить до падіння продуктивності, зростання корупції та невдоволення громадянського суспільства [12; 19; 27].

Трудова мотивація в сфері державного управління набуває додаткових вимірів, відносно тих, які були виокремлені, враховуючи унікальний характер цієї сфери. Відомо, що державні службовці, на відміну від працівників приватного сектору, часто працюють під контролем громадськості та зобов'язані відповідати за благо суспільства в широкому сенсі. Їхні дії та рішення впливають на життя та благополуччя людей, а також на ефективність функціонування державних структур. У контексті державної служби, внутрішня мотивація набуває особливого значення, оскільки вона відображає глибокі особистісні причини, через які службовець виконує свої обов'язки [12; 27; 28; 29].

Одним із ключових елементів цієї мотивації є почуття відповідальності, яке підштовхує держслужбовця до ретельного виконання професійних обов'язків і зобов'язань, розуміння важливості своєї ролі у житті держави та її громадян [26].

Бажання служити громадському благу також є потужним мотивом, оскільки воно обумовлює готовність працювати не лише заради матеріального забезпечення, але й для досягнення соціального благополуччя, розвитку громади та покращення якості життя населення [26].

Ідеали соціальної справедливості також мають вагоме значення, вони спонукають держслужбовців боротися з корупцією, нерівністю, зловживаннями влади, а також активно прагнути створення умов, при яких кожен громадянин матиме рівні можливості та права [26].

Патріотичні наміри, пов'язані із глибокою прив'язаністю до своєї країни, культури, історії та народу, можуть слугувати сильним внутрішнім стимулом. Вони визначають готовність державних службовців захищати національні інтереси, просувати позитивний імідж країни на міжнародній арені та зміцнювати її суверенітет [26].

Всі ці фактори формують сукупність внутрішніх мотиваційних елементів, які, будучи належно визнаними та підтриманими, можуть значно підвищити ефективність та відданість державних службовців, що є критично важливим для стабільності та прогресу державного управління, або організації.

В. І. Герчиков виділяє п'ять основних типи трудової мотивації. Вони відображають різні підходи та внутрішні стимули, які ведуть людей до виконання своїх професійних обов'язків. У розгляді державної служби це особливо важливо, оскільки мотивація впливає не тільки на продуктивність, але й на якість виконання державних функцій [29; 30].

Патріотичний тип мотивації базується на глибокій прив'язаності до своєї країни та бажанні працювати на благо її розвитку. Держслужбовці, яких мотивує патріотизм, часто виявляють високий рівень відданості, готові взяти на себе додаткові обов'язки та ініціативи, що спрямовані на зміцнення держави, її безпеки та добробуту громадян.

Проте, патріотичний тип мотивації часто супроводжується надмірним ідеалізмом, який може призвести до фрустрації, коли реальність не відповідає високим очікуванням працівників, і може викликати конфлікти на основі етнічної чи геополітичної приналежності, спричиняючи поділ серед колективу [30].

Господарський тип впливає з бажання ефективно управляти ресурсами, досягати найкращих результатів з мінімальними витратами, оптимізувати процеси. Держслужбовці, які належать до цього типу, зосереджені на раціональності, економічності та організованості виконання професійних завдань.

Варто зауважити, що господарський тип може стимулювати експлуатативні тенденції, коли працівники використовують ресурси організації для особистої вигоди, ігноруючи етичні норми та загальнодоступні цінності, що може призвести до загальної демотивації інших співробітників [30].

Основою професійного типу є бажання постійного професійного зростання, вдосконалення своїх навичок та знань. Такі держслужбовці прагнуть до майстерності у своїй сфері, беруть участь у тренінгах, семінарах, конференціях, мають інтерес до наукових досліджень і нововведень у своїй області.

На відміну від позитивної характеристики, професійний тип може спонукати працівників до перевантаження та вигорання через надмірні амбіції та високі вимоги до саморозвитку, що в кінцевому підсумку знижує продуктивність і може спричинити професійне вигорання [30].

Мотивація інструментального типу пов'язана з використанням роботи як засобу для досягнення певних цілей, зокрема матеріального благополуччя, соціального статусу, безпеки тощо. Для таких державних службовців важливими є зарплата, соціальні гарантії, можливість кар'єрного зростання та стабільність.

Однак інструментальний тип, зосереджений на зовнішніх винагородах, може підірвати внутрішню мотивацію, сприяючи формуванню установки, за якої робота виконується лише заради винагород, а не особистого задоволення чи внутрішнього переконання, ведучи до високого рівня виведення з роботи і низької корпоративної лояльності [30].

Люмпенізований, тобто унікаючий тип трудової мотивації є досить специфічним і відрізняється від традиційних підходів до мотивації працівників. Цей тип пов'язаний із низьким рівнем професійної відповідальності, відсутністю цілей, пов'язаних із кар'єрним зростанням або професійним розвитком, а також нерідко супроводжується негативними робочими настановами.

Працівники, що належать до категорії унікаючого типу, часто не мають чітких професійних цілей. Вони не прагнуть до навчання, отримання нових знань або покращення кваліфікації. Робота для них - не більше ніж засіб для виживання. Такі працівники рідко беруть на себе відповідальність, уникають складних завдань і не прагнуть вносити значний вклад у розвиток організації. Вони можуть ігнорувати робочу дисципліну, відсутність на робочому місці або недотримання термінів [30].

Працівники із люмпенізованим типом мотивації часто відносяться до своєї роботи як до непродуктивного тягаря. У них може бути негативне ставлення до колег, керівництва, а також до самої організації, для якої вони працюють [30].

Аналіз типів мотивації, включаючи патріотичний, хазяйновитий, професійний, інструментальний, люмпенізований, демонструє, що ефективність держслужбовців значно залежить від мотиваційного балансу. Необхідно підкреслити важливість гармонізації цих типів мотивації для підтримки стабільності, відданості та ефективності виконання професійних обов'язків держслужбовцями. Система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною до саморегуляції для забезпечення оптимальної продуктивності та задоволення професійних потреб службовців [30].

Висновки до розділу 1

Мотивація є ключовим поняттям у психології важливим для розуміння людської поведінки та діяльності, вона активує та направляє дії людини, є

процесом спонукання до досягнення цілей, який визначається внутрішнім станом індивіда.

Психологічні теорії, що розглядають соціальні, культурні, емоційні та когнітивні фактори, спробували розкрити природу мотивації, підкреслюючи складність цього явища. Потреби людини, які є основою мотивації, формують широкий спектр варіантів поведінки, стаючи критичними для продуктивної трудової мотивації. Ефективність мотивації працівників вимагає від керівництва належної уваги до гігієнічних та мотивуючих чинників, оскільки це сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Психологічна сутність трудової мотивації полягає у зрозумінні цілого ряду факторів, які впливають на готовність та здатність працівника працювати активно та ефективно. В свою чергу, продуктивна трудова мотивація наголошує на необхідності інтеграції різних мотиваційних чинників для спонукання працівників до досягнення виняткових результатів у своїй роботі.

Державна служба виступає як ключовий механізм управління національними процесами, відіграючи роль у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства, трудова мотивація в цій сфері набуває особливого значення через свою специфіку, впливаючи на ефективність службовців.

Розуміння мотиваційних чинників, які формують поведінку держслужбовців, є вирішальним для підвищення продуктивності та ефективності державної служби, вмотивовані держслужбовці виявляють вищу працездатність, здатність швидко справлятися з завданнями та надавати послуги вищої якості.

Саме в державній службі трудова мотивація набуває додаткових вимірів, таких як відповідальність, бажання служити громадським інтересам, ідеали соціальної справедливості, патріотизм. В. І. Герчиков у своєму аналізі виділяє п'ять типів трудової мотивації, які враховують різні внутрішні стимули та підходи, що мотивують людей до виконання своїх службових обов'язків. Аналіз типів мотивації демонструє, що ефективність

держслужбовців значно залежить від мотиваційного балансу продуктивних типів трудової мотивації, то необхідно підкреслити важливість гармонізації типів мотивації для підтримки стабільності, відданості та ефективності виконання професійних обов'язків держслужбовцями.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

2.1. Організаційно-методичне забезпечення емпіричного дослідження особливостей продуктивної трудової мотивації держслужбовців

Для спростування або підтвердження нашої гіпотези про те, що більшість досліджуваних держслужбовців мають непродуктивні типи трудової мотивації, було проведене емпіричне дослідження.

Наше дослідження сфокусоване на осіб віком від 20 до 60 років. Нами було опитано 70 осіб.

Для реалізації дослідження використовувався наступний психодіагностичний інструментарій.

Відомим в практиці методом є опитувальник для визначення типу трудової мотивації працівника – тест «Мотайп» (Motype), який реалізує типологічну модель В. І. Герчикова, яка пов'язує мотивацію працівника і особливості його очікуваного трудового поведінки [29; 30].

Тест «Мотайп» дозволяє визначити ступінь вираженості (індекс) кожного з п'яти базових типів мотивації: інструментальної, професійної, патріотичної, хазяйської і люмпенізованою (уничкаючою), у трудовій

мотивації оцінюваних співробітників.

Інструментальний тип трудової мотивації в основному пов'язаний з отриманням винагороди або уникненням негативних наслідків. Особи, що мають високий рівень інструментальної мотивації, дуже зосереджені на винагородах, таких як зарплата, премії, підвищення по службі, визнання або інші матеріальні або соціальні вигоди.

Професійний тип трудової мотивації відноситься до того, як сильно людина відчуває внутрішню потребу в професійному розвитку і самореалізації. Особи з високою професійною мотивацією прагнуть до навчання, вдосконалення своїх навичок і знань, досягнення високих результатів у своїй професії.

Патріотичний тип трудової мотивації відноситься до бажання особи працювати на користь своєї країни або спільноти. Особи з високою патріотичною мотивацією мають сильне бажання сприяти економічному, соціальному або культурному розвитку своєї країни через свою роботу.

Господарський тип трудової мотивації є особливістю людей, що надають великої ваги своєму добробуту та матеріальній стабільності. Їм важливо отримувати достатній прибуток від своєї роботи, щоб мати змогу забезпечувати свої потреби і потреби своєї сім'ї.

Люмпенізований, уникаючий тип трудової мотивації характеризується тим, щоб уникнути негативних наслідків, таких як звільнення, критика з боку керівництва, втрата соціального статусу. Вони можуть бути менш мотивовані досягати високих результатів, а зосереджуються на тому, щоб просто виконувати необхідні вимоги.

За результатами діагностики фіксується мотиваційна структура кожного співробітника і персоналу компанії в цілому. Виразність кожного типу мотивації порівнюється з нормативними індексами типів трудової мотивації для кожної посадової групи. За відхиленнями формуються рекомендації у вигляді бажаних для кожного і всього персоналу форм стимулювання.

Опитувальник створювався і використовувався як одновимірний, хоча,

проведений пізніше авторами факторний аналіз виявив чотири незалежні фактори, які впливають на кінцевий результат.

Методика збору інформації складається з заповнення тестового опитувальника для визначення типу трудової мотивації працівника - версії R1 тесту «Мотайп», що складається з 22 питань і включає чотири блоки:

- відношення до роботи (цінності, пов'язані з роботою) - питання 4, 19;
- сприйняття функцій керівника і адміністрації – питання 22, 23;
- відношення до заробітної плати та інших доходів - питання 5-9;
- оцінка різних елементів роботи і відносин в організації - питання 12-17.

Всі питання запитальника закриті. Підказки сформульовані таким чином, що кожна з них відповідає якомусь типу мотивації; вони частіше однозначні, але іноді можуть працювати і на два типи мотивації відразу. На переважна більшість питань у респондента є можливість дати один або два відповіді. Це зроблено з тією метою, щоб визначати не тільки переважаючий тип, але і всю структуру трудової мотивації даної людини.

У підсумку після обробки за допомогою табличного процесора Excel виходить структура трудової мотивації опитаного працівника, виражена числовими коефіцієнтами від 0 до 1. Ці коефіцієнти можуть бути перетворені в ранги (від 1 до 5), які показують, які типи мотивації переважають у даного працівника, а які мало представлені в його мотиваційній структурі.

Таким чином, методика дозволяє визначати тип мотивації конкретного працівника на даний період часу, а також латентні типи, які притаманні працівнику і можуть проявитися, якщо трудова ситуація в організації значимо зміниться. Залежно від ступеня активності мотивації або трудового поведінки, можна прогнозувати мотиваційну структуру персоналу організації в цілому і форми його стимулювання [29; 30].

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса призначена для оцінки рівня мотивації особистості до досягнення успіху у професійній або особистій сфері. Вона заснована на теорії мотивації і включає ряд запитань або тверджень, на які респонденти відповідають, що

дозволяє визначити, наскільки сильно вони прагнуть до успіху та які фактори їх мотивують.

Респондентам пропонується обрати одну відповідь на 41 питання, на кожне з яких необхідно відповісти «так» або «ні».

Результат оцінюється в кількості підрахованих балів:

- Від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- Від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- Понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху

Отримані результати за допомогою цієї методики, можуть бути корисними для розробки програм розвитку персоналу, кар'єрного консультування, а також для збільшення продуктивності і задоволеності працівників на робочому місці. Вона допомагає організаціям зрозуміти, як мотивувати своїх співробітників і які фактори можуть підвищити їхню мотивацію для досягнення кращих результатів.

2.2. Аналіз результатів дослідження трудової мотивації держслужбовців

З метою виконання другого завдання дослідження нами була застосована психодіагностична методика, отримані результати яких піддавалися кількісному та якісному аналізу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Показники типів трудової мотивації державних службовців

Тип трудової мотивації	Кількість осіб	
	n	%
Інструментальний тип	25	36%
Професійний тип	16	23%
Патріотичний тип	13	18%
Господарський тип	4	6%
Люмпенізований тип	12	17%

Інструментальний тип трудової мотивації, є домінуючим серед 36% учасників дослідження. Він відіграє важливу роль у формуванні робочої поведінки та продуктивності у державній службі. Цей тип трудової мотивації базується на бажанні співробітників отримувати зовнішні винагороди або вигоди за свою роботу, що може включати фінансові бонуси, визнання зусиль, можливості для кар'єрного росту, а також інші матеріальні та нематеріальні стимули.

Співробітники з інструментальним типом мотивації часто показують високу продуктивність та ефективність у своїй роботі, оскільки їх зусилля мотивовані чітко визначеними винагородами. Вони можуть бути особливо ефективними у короткострокових проектах або завданнях, де результати та винагороди є прямими та очевидними. Такі співробітники часто мають хороші організаційні навички та здатність досягати цілей, що також сприяє загальній продуктивності та ефективності організації.

Однак, існують певні виклики, пов'язані з інструментальним типом мотивації. Оскільки основна увага спрямована на зовнішні стимули, існує ризик, що при їх відсутності або недостатності мотивація співробітників може знизитися. Тому для підтримки високої продуктивності керівництву необхідно постійно визначати та пропонувати нові стимули та винагороди.

Також, занадто сильна «фіксація» на інструментальних стимулах може зменшити внутрішню мотивацію, таку як задоволення від самої роботи, а також може обмежувати креативність та інноваційність, оскільки співробітники можуть зосереджуватися виключно на задачах, що приносять безпосередні вигоди. У зв'язку з цим, для ефективного управління державними службовцями з інструментальним типом мотивації важливо забезпечувати збалансований підхід, який включає як внутрішні, так і зовнішні стимули, сприяючи розвитку внутрішньої мотивації та професійного зростання поряд із матеріальними та нематеріальними винагородами.

В організаціях також може створювати ризик перевтомування

співробітників. Якщо співробітники постійно зосереджені на отриманні винагороди, вони можуть працювати в надмірно високому темпі, не звертаючи достатньої уваги на своє фізичне та психічне здоров'я.

Професійний тип мотивації, який був виявлений у 23% учасників дослідження, відіграє ключову роль у розвитку державної служби. Цей тип мотивації характеризується сильним бажанням до саморозвитку, особистісного зростання та вдосконалення професійних навичок. Держслужбовці, що належать до цього типу, відрізняються високою внутрішньою мотивацією і прагненням до досягнення професійної майстерності.

Ці особи часто беруть активну участь у тренінгах, семінарах, конференціях та інших освітніх заходах, спрямованих на розширення знань та розвиток умінь. Вони відзначаються високим рівнем ініціативи у навчанні, постійно шукають нові способи для підвищення своєї кваліфікації та збагачення професійного досвіду. Цей тип мотивації сприяє не лише особистісному розвитку працівників, але й покращенню якості роботи в цілому, оскільки такі співробітники мають тенденцію до впровадження інновацій та пошуку ефективних рішень у своїй роботі.

Проте, важливо враховувати потенційні ризики, пов'язані з професійним типом мотивації. Такі співробітники можуть бути схильні до вигорання через надмірні амбіції та прагнення до постійного вдосконалення. Це може призвести до перевантаження та стресу, особливо у випадках, коли високі очікування не відповідають реальним можливостям або ресурсам, доступним у державній службі. Таким чином, управління такими співробітниками вимагає балансу між підтримкою їхнього бажання до розвитку та забезпеченням умов, що не призводять до професійного вигорання.

Патріотичний тип мотивації, який був характерний для 18% учасників дослідження. Цей тип мотивації базується на глибокій прив'язаності до своєї країни та бажанні працювати на користь громади.

Держслужбовці з патріотичним типом мотивації відрізняються високим

рівнем відданості та готовністю працювати над завданнями, які можуть мати довгостроковий позитивний вплив на суспільство. Такі співробітники часто проявляють ініціативу у розробці та реалізації проектів і програм, спрямованих на покращення умов життя громадян, розвиток інфраструктури, соціальні та культурні ініціативи. Вони мають сильне відчуття відповідальності за результати своєї роботи та прагнуть до того, щоб їх внесок у державну службу мав суттєве значення для країни.

Однак, цей тип мотивації також може мати виклики. Наприклад, високі очікування та ідеалізм можуть призвести до розчарування, якщо результати роботи не відповідають високим стандартам, які задають такі співробітники. Це може вести до фрустрації та виснаження, особливо в умовах, коли зміни відбуваються повільно або коли існують значні бюрократичні або політичні перешкоди. Крім того, надмірний ідеалізм може призвести до конфліктів у колективі, особливо якщо інші співробітники не поділяють таких же високих патріотичних поглядів.

Таким чином, державні службовці з патріотичним типом мотивації є важливим активом для будь-якої урядової структури, оскільки вони мають потенціал значно впливати на позитивні зміни в суспільстві. Однак для підтримки їхнього ефективного внеску важливо забезпечити адекватну підтримку, визнання та засоби для реалізації їхніх ініціатив, а також управління очікуваннями та стресом.

Господарський тип мотивації, характерний для 6% учасників дослідження. Співробітники з цим типом мотивації відрізняються прагненням до ефективного використання ресурсів, зосередженням на результатах та досягненням високої продуктивності. Вони зазвичай прагнуть до оптимізації процесів, зниження витрат і пошуку найбільш раціональних рішень для виконання завдань.

Господарські співробітники часто проявляють сильні аналітичні здібності, вміння критично мислити та оцінювати ситуації з точки зору ресурсної ефективності. Вони можуть ефективно управляти бюджетами,

визначати пріоритети у витратах та вибирати стратегії, які максимізують вихід при мінімальних витратах.

Однак, існують і потенційні виклики господарського типу мотивації. Співробітники з цим типом мотивації можуть бути схильні до «експлуатативних» тенденцій, тобто якщо вони зосереджуються виключно на економії та ефективності, ігноруючи інші важливі аспекти, такі як якість роботи, задоволеність співробітників та довгострокові цілі організації.

Також, надмірна «фіксація» на раціоналізації та ефективності може обмежувати креативність та інноваційний підхід, оскільки співробітники можуть уникати ризиків та нових ідей, які не гарантують швидкого та очевидного результату. В контексті державної служби господарський тип мотивації може бути важливим для забезпечення раціонального використання публічних ресурсів і підвищення загальної продуктивності. Важливо забезпечити, щоб такі підходи були збалансовані з іншими важливими цінностями та цілями організації.

Люмпенізований тип мотивації, виявлений у 17% учасників дослідження, представляє собою доволі важливий аспект у контексті управління персоналом у державних установах. Такий тип мотивації характеризується відсутністю сильної професійної відповідальності, низьким рівнем зацікавленості у кар'єрному зростанні та професійному розвитку. Співробітники, які відносяться до цього типу, часто демонструють низьку ініціативу, можуть уникати складних або вимогливих завдань і не прагнуть активно вносити вклад у розвиток організації.

Однією з ключових характеристик люмпенізованого типу є те, що робота для цих співробітників часто виступає як засіб для виживання або досягнення мінімально необхідних стандартів життя, а не як джерело особистого зростання або задоволення. Така орієнтація може призвести до пасивності, відсутності мотивації до покращення своїх навичок та внесення позитивних змін у робочому процесі.

Наявність люмпенізованого типу мотивації серед держслужбовців може

стати викликом для менеджерів і керівників, оскільки цей тип мотивації вимагає особливого підходу до управління персоналом. Для ефективного залучення та мотивації таких співробітників може знадобитися розробка спеціальних програм та ініціатив, спрямованих на підвищення їхньої відповідальності, участі у професійному розвитку та розуміння значення їх роботи. Можливі стратегії включають індивідуальні підходи до навчання, розвиток внутрішньої мотивації через участь у проектах, які мають суспільну значущість, та створення можливостей для визнання та винагородження за позитивні досягнення.

Ефективне управління люмпенізованим типом мотивації вимагає глибокого розуміння індивідуальних потреб співробітників та розробки індивідуалізованих підходів, які можуть допомогти їм відчувати себе цінними членами команди та зрозуміти важливість їхньої ролі в організації.

Загальні результати дослідження факторів продуктивної трудової мотивації демонструють ряд особливостей відношення респондентів до роботи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники відповідей досліджуваних на питання щодо їхнього відношення до роботи та мотивації до зміни посад

Відповіді на питання	Кількість осіб	
	n	%
Якщо запропонують набагато більшу заробітну плату.	33	54%
Якщо інша робота буде більш творчою, цікавішою, ніж нинішня.	32	52%
Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.	19	31%
Якщо це необхідно для організації	9	14%
При всіх випадках я вважав(ла) за краще залишитися на тій роботі, до якої звик	12	19%

(звикла).		
-----------	--	--

У проведеному дослідженні серед держслужбовців, щодо їхнього відношення до роботи та мотивації до зміни посад, з'ясувалося, що більша зарплата є значущим фактором для більшості учасників. Зокрема, 54% респондентів зазначили, що готові розглянути перехід на іншу роботу, якщо їм запропонують значно більшу зарплату. Це вказує на високу цінність матеріального винагородження в системі мотивації держслужбовців.

Однак, майже така ж кількість респондентів (52%) виражають готовність змінити посаду за умови, що нова робота буде більш творчою та цікавою. Це демонструє, що крім фінансової компенсації, інтелектуальне стимулювання та можливість розвитку особистих інтересів і навичок також є важливими факторами мотивації.

Третім по значущості фактором (31% респондентів) є прагнення до більшої самостійності на роботі. Це вказує на те, що значна частина держслужбовців цінує автономію та можливість самостійно приймати рішення.

Мінімальна кількість респондентів (14%) вказали, що готові змінити посаду, якщо це необхідно для організації. Це свідчить про менш виражену орієнтацію на корпоративні цінності або організаційну лояльність.

Ще 19% учасників висловили бажання залишитися на своїх посадах, незалежно від пропозицій, що можуть надійти. Це може свідчити про високий рівень задоволеності поточною роботою або про схильність до уникнення ризиків та змін.

Аналіз відповідей на питання, що стосується значення заробітку для респондентів, виявив наступні тенденції (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники відповідей досліджуваних на питання щодо їхнього відношення до заробітку

Відповіді на питання	Кількість осіб
----------------------	----------------

	n	%
Плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи.	31	51%
Це насамперед плата за мої знання, кваліфікацію.	36	59%
Оплата за загальні результати діяльності організації.	19	31%
Мені потрібен гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був.	5	8%
Який би він не був, я його заробив(ла) сам(а).	5	8%

Більшість учасників опитування (59%) вважають свій дохід як винагороду за свої знання та кваліфікацію, що вказує на високу самооцінку та усвідомлення цінності власного професійного вкладу. При цьому, 51% респондентів розглядають заробіток як оплату за час та зусилля, витрачені на роботу, демонструючи більш прагматичний підхід.

Цікаво, що 31% учасників опитування пов'язують свій заробіток з загальними результатами діяльності організації, що може відображати усвідомлення важливості командної роботи та внеску в загальний успіх. Менша частина опитуваних (8%) вказує на потребу в гарантованому, хоча б невеликому заробітку, що може відображати прагнення до стабільності і фінансової безпеки. Така ж кількість респондентів вважають, що незалежно від розміру заробітку, він є заслуженим, відображаючи високу самооцінку та незалежність.

Відповіді на питання про значення заробітної плати та премій показали, що для переважної більшості респондентів (93%) це дуже важливо, що підтверджує традиційне бачення заробітної плати як основного стимулу в роботі. Тільки 5% вважають це не дуже важливим, а 2% - зовсім не важливим, що може вказувати на наявність інших значущих факторів

мотивації, таких як задоволення від самої роботи, корпоративна культура чи можливості для професійного розвитку.

Ці результати вказують на різноманітність поглядів серед держслужбовців стосовно заробітної плати, де фінансова мотивація поєднується з усвідомленням власної професійної цінності та вкладу в організацію.

Під час аналізу відповідей на питання про вибір роботи в умовах пошуку, дослідження серед держслужбовців виявило наступні уподобання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники відповідей досліджуваних на питання про вибір роботи в умовах пошуку

Відповіді на питання	Кількість осіб	
	n	%
Найцікавішу, творчу	30	49%
Найбільш самостійну, незалежну.	17	27%
За яку більше платять.	30	49%
Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо «надриватися».	3	4%
Не уявляю, що я піду з нашої організації.	14	23%

Майже половина учасників (49%) віддають перевагу роботі, яка є найцікавішою та творчою. Цей високий відсоток підкреслює значення інтелектуального задоволення та потребу в творчому самовираженні серед держслужбовців. Це також може свідчити про високий рівень професійної амбіції та прагнення до розвитку. Така ж кількість респондентів (49%) вказали, що обрали б роботу, за яку платять більше. Це вказує на те, що фінансова мотивація залишається значимим фактором при виборі роботи,

незважаючи на інші нефінансові аспекти.

Незалежність та самостійність на роботі є важливими для 27% респондентів. Це відображає бажання мати контроль над своєю робочою діяльністю та можливість самостійно приймати рішення. Лише 4% респондентів обрали б роботу, що не вимагає особливих зусиль за невелику платню, вказуючи на низьку привабливість таких умов для більшості учасників. 23% учасників не можуть уявити себе за межами своєї поточної організації. Це може свідчити про сильну прихильність до свого місця роботи, корпоративну лояльність, а також про високий рівень задоволення від поточної роботи.

Загалом, ці результати відображають складний спектр мотиваційних факторів, які впливають на вибір роботи серед держслужбовців, поєднуючи фінансові, особистісні та професійні аспекти.

Аналізуючи відношення до роботи та цінності, пов'язані з роботою, серед держслужбовців на основі відповідей, можна зробити декілька ключових висновків.

Значна частина опитаних вважає фінансову винагороду важливим фактором у виборі роботи. Це може вказувати на те, що матеріальна мотивація залишається значною впливовим фактором робочого задоволення та вибору професійного шляху серед держслужбовців. Поряд з цим, інтелектуальне стимулювання та творчі аспекти роботи також відіграють важливу роль.

Високий відсоток респондентів, які вибирають роботу за критеріями творчості та інтересу, свідчить про прагнення до самореалізації та розвитку в професійній сфері. Також важливим аспектом є прагнення до самостійності та автономії. Частина учасників дослідження віддає перевагу роботі, яка надає їм можливість самостійного прийняття рішень, що відображає високу цінність незалежності та особистої відповідальності у професійному житті.

Спостерігається високий рівень організаційної прихильності та лояльності, оскільки значна частина опитаних не розглядає можливість зміни

місяця роботи, виявляючи глибоку відданість своїй нинішній організації. Ці висновки відображають комплексний характер трудової мотивації серед держслужбовців, де матеріальні, особистісні та корпоративні фактори взаємодіють, формуючи унікальний мотиваційний профіль цієї категорії працівників.

У сприйнятті функцій керівника та адміністрації, дослідження серед держслужбовців виявило різноманітність поглядів на можливість зайняти керівну позицію в організації (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники відповідей досліджуваних на питання про сприйняття функцій керівника, адміністрації та особистого відношення до займання керівної посади

Відповіді на питання	Кількість осіб	
	n	%
Так, оскільки я зможу брати участь у управлінні організацією.	29	49%
Так, тому що це може збільшити мій дохід.	10	27%
Так, оскільки справжній працівник має бути співвласником.	29	49%
Наврядчи: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.	3	5%
Ні, не потрібні мені зайві турботи.	13	23%

Помітна частина учасників (49%) висловила готовність скористатися можливістю стати керівником організації, оскільки це надає їм можливість участі в управлінні та прийнятті рішень. Це вказує на сильне бажання бути

втягнутим у процеси прийняття рішень та мати вплив на розвиток організації.

Така ж кількість респондентів (49%) бачить у можливості стати керівником шлях до статусу співвласника, що свідчить про прагнення до більшої залученості та відповідальності в організаційному контексті. Водночас, 27% респондентів розглядають можливість стати керівником як шлях до збільшення свого доходу. Це підкреслює, що фінансова мотивація також є значущим фактором у бажанні займати керівні позиції. Невелика частина опитаних (5%) не вважає привабливим варіант зайняття керівної позиції, оскільки вони не зацікавлені в участі в управлінні та не вважають, що це позначиться на їхньому заробітку.

Невийняtkово, 23% респондентів відмовилися б від можливості стати керівником, вважаючи, що це принесе їм зайві турботи. Це може свідчити про віддачу переваги поточним професійним обов'язкам без додаткового навантаження, що супроводжує керівні позиції.

Такі результати відображають різноманіття поглядів на роль та значення керівництва в організації, де кожен респондент оцінює можливі переваги та виклики згідно з власними цінностями та професійними цілями.

Аналізуючи оцінку різних елементів роботи та відносин у організації, дослідження серед держслужбовців виявило різноманітність підходів та ціннісних орієнтацій (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники відповідей досліджуваних на питання про оцінювання різних елементів роботи та відносин у організації

Відповіді на питання	Кількість осіб	
	n	%
Працівник приходить до організації для самореалізації і належить до неї, як до місцю реалізації своїх здібностей.	32	52%

Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага.	20	32%
Працівник повинен ставитися до організації, як до свого будинку, віддаватися їй, разом переживати труднощі та підйоми.	19	31%
Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.	14	23%
Мені подобається працювати в колективі, тому що там я серед своїх.	2	3%

У питанні про принципи відносин між працівником та організацією, 52% респондентів вважають, що відносини повинні будуватися на можливості самореалізації працівника, де організація надає платформу для розвитку здібностей. Це підкреслює значення особистісного зростання та розвитку в професійному середовищі.

Наступні 31% учасників дослідження вважають, що працівник повинен відчувати глибоку відданість організації, порівнюючи її з власним домом, що вказує на високу цінність корпоративної культури та взаємної лояльності. Також 32% респондентів вважають, що основою відносин між працівником та організацією є взаємний обмін ресурсами – праця працівника за зарплату та соціальні блага від організації.

Щодо ініціативи у процесі роботи, 49% опитаних вважають, що ініціатива з'являється через відчуття відповідальності за роботу, а також через бажання покращити роботу організації. 45% вважають, що ініціатива виникає через прагнення реалізувати свої знання та досвід. На питання про колективну роботу, 54% респондентів наголошують на важливості колективу для досягнення високих результатів, тоді як 39% підкреслюють значення

відчуття спільноти та належності до групи.

Аналізуючи відношення держслужбовців до різних аспектів роботи та взаємодії в організації, можна відзначити, що вони демонструють різноманітність у підходах та цінностях. Більшість учасників опитування прагнуть до самореалізації через роботу, вважаючи організацію місцем для розвитку своїх здібностей. Водночас, інша значна частина респондентів висловлює глибоку відданість організації, порівнюючи її з власним домом, що свідчить про сильне відчуття корпоративної приналежності. Ініціатива у процесі роботи, як зазначають опитані, часто виникає через відчуття особистої відповідальності та бажання внести вклад у успіх організації. Також важливу роль відіграє прагнення до реалізації власного потенціалу і знань.

Відносно колективної роботи, значна частина респондентів високо цінує колектив та співпрацю, вважаючи це ключовим фактором для досягнення результатів. Водночас, існує також виразне бажання до збереження індивідуальної автономії та свободи дій. Загалом, ці висновки вказують на складний баланс між індивідуальними прагненнями та корпоративними цінностями серед держслужбовців, демонструючи, що ефективність та задоволеність від роботи досягаються через поєднання особистісного розвитку, взаємної поваги та колективного зусилля.

Наступним кроком нашої роботи було дослідження рівня мотивації до успіху особистості, яку ми розглядаємо як внутрішній стимул до продуктивної трудової мотивації, професійного розвитку, орієнтації позитивну взаємодію з колективом та організацією. Для цього завдання використовувалася методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса.

Результати цієї частини дослідження наочно представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рівнів мотивації до успіху державних службовців

Рівень мотивації до успіху	Кількість осіб
----------------------------	----------------

	n	%
Низька мотивація до успіху	12	17%
Середній рівень мотивації до успіху	32	46%
Помірковано високий рівень мотивації	20	29%
Занадто високий рівень мотивації до успіху	6	6%

Загальний середній показник самоповаги опитуваних дорівнює $15,1 \pm 2,15$. Стандартне відхилення отриманого результату свідчить про відносно невелику мінливість. Значущих гендерних відмінностей виявлено не було, тобто як чоловіки, так і жінки мають однаковий високий рівень поваги до себе.

Найбільший відсоток респондентів (46%) мають середній рівень мотивації. Це може свідчити про стабільність та передбачуваність державної служби, яка не завжди стимулює високий рівень прагнення до успіху. Ці особи, як правило, мають збалансовану мотивацію до успіху та здатні досягати поставлених цілей, не виходячи за певні рамки.

Помірковано високий рівень мотивації серед учасників дослідження (29%) може вказувати сильніше бажання до самореалізації та досягнення успіху. Ці держслужбовці можуть бути відкритими до інновацій, готовими приймати виклики та прагнути до кар'єрного зростання, що може бути важливим ресурсом для продуктивної трудової мотивації.

Відносна кількість учасників з низькою мотивацією до успіху (17%) може свідчити про можливу присутність демотивуючих факторів у робочому середовищі чи особистісних бар'єрів, які перешкоджають розвитку продуктивної трудової мотивації. Ці особи можуть відчувати недостатність внутрішніх чи зовнішніх стимулів до досягнення професійних цілей або можуть бути більш орієнтованими на уникнення невдач, аніж на досягнення успіху.

Було виявлено невелику групу державних службовців (6%), які дуже

зосереджені на своїй кар'єрі та мають чітку мету досягти значних професійних висот, вони схильні до нововведень у своєму оточенні, тому що вони не лише хочуть досягати власних цілей, а й здатні надихнути інших і вести за собою, покращуючи ефективність роботи всієї організації.

Один із ключових аспектів дослідження продуктивної трудової мотивації полягає у вивченні взаємозв'язків між різними мотиваційними факторами в робочому середовищі. Для виявлення цих зв'язків було проведено кореляційний аналіз за допомогою тесту «Motype», який включає оцінку різних аспектів роботи, включаючи відношення до роботи, сприйняття керівництва, відношення до заробітної плати, та оцінку робочих умов та взаємин в організації.

Використовуючи шкали оцінювання відповідей на запитання тесту, було зібрано кількісні дані, які після кодування були переведені у формат, придатний для статистичного аналізу.

Далі представлено детальний опис кореляційних взаємозв'язків, виявлених у результаті аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Кореляційний аналіз зв'язків між факторами продуктивної трудової мотивації ($p \leq 0,05$)

N=70

Назва	Вік	ВДР	ВДЗП	ВДКП	ВДКВ	ОПО	ПКП	АПК
Вік	1							
ВДР	0,19	1						
ВДЗП	0,10	0,30	1					
ВДКП	0,12	-0,04	0,04	1				
ВДКВ	0,15	-0,19	0,15	0,13	1			
ОПО	0,23	0,06	-0,17	0,20	-0,02	1		
ПКП	0,12	-0,19	0,01	0,32	0,24	0,07	1	
АПК	0,28	0,10	0,12	0,61	0,16	0,17	0,19	1

ВДР – відношення до роботи

ЦОЗП – відношення до заробітної плати

ВДКП – відношення до керівницької посади

ВДКВ – відношення до колективної взаєм.

ОПО – орієнтація працівник-організація

ПКП – приваблення керівницької посади

АПК – амбіції на посаду керівника

На основі представленої таблиці кореляцій між віком респондентів та їхніми відповідями на питання тесту «Moture», можна зробити висновки щодо взаємозв'язку між віковими характеристиками та різними аспектами робочої поведінки та оцінок.

Кореляція між віком і відношенням до керівницької посади, оцінкою функцій керівника (ВДКП, $r = 0,12$) та бажанням стати керівником (АПК, $r = 0,28$) є позитивною. Це може вказувати на те, що бажання займати керівні посади менш залежить від віку, і більше від індивідуальних кар'єрних амбіцій та особистісних характеристик.

Кореляція спостерігається між віком та відношенням до заробітної плати (ВДЗП, $r = 0,10$), що може свідчити про те, що ставлення до оплати праці є відносно стабільним і менш змінним з віком.

Інші кореляційні зв'язки, такі як відношення до роботи (ВДР, $r = 0,19$), колективної роботи (ВДКВ, $r = 0,15$) та принципів взаємодії з організацією (ОПО, $r = 0,23$), мають позитивні взаємозв'язки. Вікові відмінності не мають суттєвого впливу на ці аспекти трудової діяльності. Тобто, можна зробити висновок, що вік може впливати на деякі професійні орієнтації та вибори, але цей вплив не є однозначним чи вираженим у всіх аспектах робочої поведінки.

Між відношенням до керівницької посади (ВДКП) та амбіціями до займання керівницької посади (АКП) був досліджений взаємозв'язок. Позитивна кореляція ($r = 0,61$) між цими питаннями підкреслює, що люди, які позитивно ставляться до можливості бути керівником, часто асоціюють це з можливістю впливати на управління та приймати важливі рішення. Це відображає потребу в автономії та компетенції, що є важливими мотиваційними факторами в теорії самодетермінації Райана і Деці.

Нами було досліджено відношення до колективної роботи (ВДКР) та орієнтацію до взаємодії з організацією (ОПО), воно має позитивну кореляцію ($r = 0,20$). Цей зв'язок може вказувати на те, що розуміння ролі колективу в роботі може бути інтегровано в загальну систему цінностей і принципів, якими керуються працівники в їх відносинах з організацією. Наприклад, це

може відігравати важливу роль у розробці корпоративної культури та політики, оскільки підкреслює значення колективної роботи не тільки як інструменту продуктивності, але й як частини більшої картини організаційних взаємин і цінностей. Осмислення цього зв'язку може допомогти організаціям краще зрозуміти, як сприяти ефективній колективній роботі, а також як вона впливає на загальне сприйняття працівниками своєї ролі та місця в організації.

Був досліджений взаємозв'язок між відношенням до керівництва (ВДКП) та відношення до колективної взаємодії (ВДКВ). Результат кореляції ($r = 0,13$) може вказувати на те, що ставлення до керівництва пов'язане з переконаннями про важливість колективної роботи. Це може свідчити про існування різноманітних психологічних профілів серед працівників, де деякі можуть бачити себе як лідерів, незалежно від їхньої ролі в колективі.

Досліджене приваблення керівницької посади (ПКП) та бажання стати керівником (АКП) має позитивний взаємозв'язок ($r = 0,19$). Це може вказувати на те, що держслужбовці, які цінують можливість самостійно приймати рішення в ролі керівника, також мають тенденцію бути зацікавленими в зайнятті керівної посади. Такі особи, які позитивно сприймають керівні функції, можуть бути більш мотивовані до професійного розвитку та пошуку можливостей для керівництва.

Досліджені фактори відношення до роботи та заробітної плати мають позитивний взаємозв'язок ($r = 0,30$). Державні службовці, які цінують фінансову винагороду, також цінують і можливості для творчості. Це може свідчити про бажання збалансувати матеріальні та особистісні аспекти професійного життя.

Також був досліджений зв'язок між відношенням до керівницької посади, сприймання та уявлення функцій керівника та привабленням керівницької посади ($r = 0,32$), він має позитивну кореляцію. Це може свідчити про те, що ті, хто цінує роль керівництва, його функціональні обов'язки, також прагнуть до можливостей впливати на організацію, це є

привабливою можливістю.

На основі проведеного кореляційного аналізу можна зробити висновок, що в робочому середовищі існує тісний зв'язок між особистими сподіваннями працівників, їхнім сприйняттям керівництва, ставленням до колективної роботи та бажанням кар'єрного зростання. Виявлено, що бажання займати керівні посади корелює з позитивним ставленням до автономії та можливості приймати рішення, що відображає потреби в автономії та компетенції, які є важливими для самореалізації особистості в професійному середовищі.

Ставлення до колективної роботи пов'язане з уявленнями працівників про те, що робить роботу більш цікавою та задовільною. Це вказує на те, що розуміння ролі колективу в роботі може бути інтегроване в загальну систему цінностей і принципів задля більш продуктивної взаємодії.

Крім того, відношення до роботи корелює з прагненням до самореалізації через роботу, включаючи як матеріальні, так і особистісні аспекти професійного життя, власні амбіції до керівницької посади.

Це дослідження відіграє важливу роль у розробці технології розвитку продуктивної трудової мотивації. Вони свідчать про необхідність врахування цілого ряду факторів, включаючи особистісні цінності, орієнтацію на колективну взаємодію та професійні амбіції працівників, для створення позитивно мотивуючого та задовільного робочого середовища.

Висновки до розділу 2

Інструментальний тип трудової мотивації, є домінуючим серед 25 учасників дослідження. Таким співробітникам характерно отримувати зовнішні винагороди або вигоди за свою роботу, що може включати фінансові бонуси, визнання зусиль, можливості для кар'єрного росту, а також інші матеріальні та нематеріальні стимули. Оскільки основна увага спрямована на зовнішні стимули, існує ризик, що при їх відсутності або недостатності мотивація співробітників може знизитися.

Для ефективного управління державними службовцями з інструментальним типом мотивації важливо забезпечувати збалансований підхід, який включає як внутрішні, так і зовнішні стимули, сприяючи розвитку внутрішньої мотивації та професійного зростання поряд із матеріальними та нематеріальними винагородами.

Професійний тип мотивації, який був виявлений у 16 учасників дослідження. Цей тип мотивації характеризується сильним бажанням до саморозвитку, особистісного зростання та вдосконалення професійних навичок. Такі співробітники можуть бути схильні до вигорання через надмірні амбіції та прагнення до постійного вдосконалення. Це може призвести до перевантаження та стресу, особливо у випадках, коли високі очікування не відповідають реальним можливостям або ресурсам, доступним у державній службі.

Патріотичний тип мотивації, який був характерний для 13 учасників дослідження. Цей тип мотивації базується на глибокій прив'язаності до своєї країни та бажанні працювати на користь громади. Проте, високі очікування та ідеалізм можуть призвести до розчарування, якщо результати роботи не відповідають високим стандартам, які задають такі співробітники.

Господарський тип мотивації, характерний для 4 учасників дослідження. Співробітники з цим типом мотивації відрізняються прагненням до ефективного використання ресурсів, зосередженням на результатах та досягненням високої продуктивності. Співробітники з цим типом мотивації можуть бути схильні до «експлуатативних» тенденцій, тобто якщо вони зосереджуються виключно на економії та ефективності, ігноруючи інші важливі аспекти.

Люмпенізований, уникаючий та непродуктивний тип мотивації, виявлений у 12 учасників дослідження. Наявність люмпенізованого типу мотивації серед держслужбовців може стати викликом для менеджерів і керівників, оскільки цей тип мотивації вимагає особливого підходу до управління персоналом. Для ефективного залучення та мотивації таких

співробітників може знадобитися розробка спеціальних програм та ініціатив, спрямованих на підвищення їхньої відповідальності, участі у професійному розвитку та розуміння значення їх роботи.

Таким чином, гіпотеза дослідження про те, що більшість державних службовців мають непродуктивні типи трудової мотивації підтвердилась лише частково.

Дослідження відповідей державних службовців показало, що значними мотивуючими факторами для держслужбовців є кількість заробітної плати, творчість та цікавість роботу, самостійність та автономність, готовність скористатися можливістю стати керівником організації, основою відносин між працівником та організацією є взаємний обмін ресурсами – праця працівника за зарплату та соціальні блага від організації, відчуття спільності колективу. Серед респондентів 54% осіб наголошують на важливості колективу для досягнення високих результатів, 39% підкреслюють значення відчуття спільноти та належності до групи.

Найбільший відсоток респондентів (46%) мають середній рівень мотивації. Це може свідчити про стабільність та передбачуваність державної служби, яка не завжди стимулює високий рівень прагнення до успіху. Було досліджено, що існує відносна кількість учасників з низькою мотивацією до успіху (17%), яка може мати демотивуючі фактори у робочому середовищі чи особистісних бар'єрів, які перешкоджають розвитку продуктивної трудової мотивації.

На основі проведеного кореляційного аналізу можна зробити висновок, що в робочому середовищі існує тісний зв'язок між особистими сподіваннями працівників, їхнім сприйняттям керівництва, ставленням до колективної роботи та бажанням кар'єрного зростання. Виявлено, що бажання займати керівні посади корелює з позитивним ставленням до автономії та можливості приймати рішення, що відображає потреби в автономії та компетенції, які є важливими для самореалізації особистості в професійному середовищі.

Ставлення до колективної роботи пов'язане з уявленнями працівників про те, що робить роботу більш цікавою та задовільною. Це вказує на те, що розуміння ролі колективу в роботі може бути інтегроване в загальну систему цінностей і принципів задля більш продуктивної взаємодії.

Крім того, відношення до роботи корелює з прагненням до самореалізації через роботу, включаючи як матеріальні, так і особистісні аспекти професійного життя, власні амбіції до керівницької посади. Врахування цих аспектів допоможе створити та впровадити технологію розвитку трудової мотивації держслужбовців.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОДУКТИНОЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

3.1. Сутність технологічного підходу для розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців

Психологічну технологію можна визначити як систему принципів, методів та практик, які спрямовані на аналіз, оцінку та формування поведінки та психічних станів людини в рамках організаційного середовища. Вона охоплює цілісний підхід, базуючись на наукових дослідженнях та

теоріях з метою оптимізації міжособистісних відносин, підвищення продуктивності та загального благополуччя в організації [31].

Центральним елементом психологічної технології є врахування індивідуальності кожного працівника, його внутрішніх потреб, мотиваційних чинників та емоційного стану. Завдяки цьому можна створювати умови, за яких працівник відчуватиме задоволення від своєї роботи, буде вкладати в неї максимум зусиль і ефективно реалізовувати свій професійний потенціал [31; 32].

Технологія включає в себе також системний аналіз внутрішньої культури організації, клімату, цінностей та норм, що існують у колективі. Вона допомагає ідентифікувати потенційні конфлікти, проблеми в комунікації та інші психологічні бар'єри, які можуть негативно впливати на ефективність організації. Застосування психологічної технології передбачає індивідуальну та групову роботу з працівниками, включаючи консультування, тренінги, коучинг, менторство та інші методи, які сприяють розвитку навичок, підвищенню самооцінки та самореалізації працівників [31; 32].

Крім того, важливою складовою є моніторинг і оцінка результатів впроваджених програм та стратегій з метою їх подальшої корекції та оптимізації, враховуючи динаміку змін в організаційному середовищі та внутрішньому стані працівників [33].

Технологічний підхід у діяльності організаційних психологів акцентує на систематичність і структурованість процесу мотивації, зорієнтованого на впровадження конкретних методик і інструментів для оптимізації мотиваційного середовища в державних установах, суть технологічного підходу полягає у застосуванні науково обґрунтованих методів, які враховують індивідуальні, групові та організаційні особливості, акцентуючи увагу на важливості ретельного аналізу потреб працівників, визначенні мотиваційних факторів, розробці стратегій, які спрямовані на зростання загальної продуктивності [31; 35].

До цього підходу входить діагностика, яка передбачає систематичне вивчення і аналіз мотиваційного клімату, ідентифікацію ключових мотиваційних факторів, аналіз зворотного зв'язку для формування ефективних стратегій мотивації, залучення держслужбовців у процес шляхом брифінгів, тренінгів, майстер-класів, спрямованих на підвищення мотивації та визнання, та моніторинг і оцінювання для періодичної перевірки ефективності застосованих стратегій та їх корекції з метою постійного удосконалення.

3.2. Тренінгова модель технології розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців

В організаційній психології існують два основних напрямки психологічних технологій, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності робочого середовища.

Організаційне консультування – це напрямок, який зосереджується на виявленні та вирішенні конкретних психологічних проблем в організації. Експерти в області організаційної психології проводять глибокий аналіз робочого місця, включаючи такі аспекти, як міжособистісні відносини, корпоративна культура, стрес, конфлікти тощо. За допомогою різних методів діагностики (анкетування, спостереження, інтерв'ю) фахівці визначають проблемні зони та розробляють стратегії для їх подолання чи мінімізації. Консультування може проводитися як на індивідуальному, так і на груповому рівнях, спрямоване на оптимізацію робочого процесу, покращення комунікації та згуртованості колективу.

Психологічна підготовка керівництва, менеджерів та персоналу включає в себе організацію та проведення тренінгів, семінарів та майстер-класів, спрямованих на розвиток необхідних навичок серед співробітників та керівництва. Основна мета – підвищення професійної компетентності, навичок лідерства, вміння ефективно управляти командою, вирішувати конфлікти, правильно розподіляти час та ресурси, тощо. Спеціалісти

використовують інтерактивні методи навчання, щоб забезпечити краще засвоєння матеріалу та його практичне застосування у повсякденній роботі.

Обидва підходи доповнюють один одного, формуючи комплексний метод психологічної підтримки в організації, що сприяє створенню здорового, продуктивного робочого середовища та підвищенню загальної ефективності діяльності організації.

Структура психологічних технологій, згідно з підходом В. Г. Панка, включає в себе три основні компоненти, кожен з яких відіграє важливу роль у процесі психологічної допомоги та розвитку [34].

Детальний аналіз цих компонентів допоможе краще зрозуміти, як фахівці у галузі психології підходять до реалізації своїх професійних завдань.

Інформаційно-смісловий компонент. Етап, який передбачає всебічний аналіз проблеми, з якою стикається клієнт або організація. Спеціаліст збирає всю необхідну інформацію, що може включати історію виникнення проблем, контекстуальні особливості її прояву, потреби та очікування клієнта. Основна мета цього компонента – глибоке розуміння ситуації, щоб визначити найбільш ефективні стратегії втручання. Важливу роль тут відіграє також формування спільного з клієнтом розуміння проблеми, що створює основу для подальшої співпраці.

Діагностичний компонент. На даному етапі психолог проводить об'єктивний оціночний аналіз, використовуючи спеціалізовані інструменти для вимірювання та оцінки. Можливі методики включають анкетування, тестування, спостереження, інтерв'ю та інші. Головне завдання – ідентифікувати ключові проблемні зони, особливості особистості, які впливають на ситуацію, а також сильні сторони, на які можна спиратися під час корекції. Результати діагностики допомагають психологу побудувати цілісну картину та розробити індивідуальний план втручання [31; 33].

Корекційно-розвивальний компонент. Завершальний етап, на якому реалізуються специфічні стратегії впливу, вибрані на основі даних перших двох етапів. Тут можуть використовуватися різноманітні психотерапевтичні

техніки, тренінги навичок, робота з ресурсами клієнта, розвиток компетенцій тощо. Мета цього компонента – внести іноваційні зміни, тобто досягнення змін у поведінці, емоційному стані, мисленні або соціальному функціонуванні індивіда або групи, а також закріплення цих змін за допомогою інтерактивних технік [31; 34].

Інтерактивні техніки займають важливе місце в корекційно-розвивальному компоненті, акцентуючи увагу на активній участі учасників і їхньому досвіді. Ці методики спонукають до обговорення, діалогу, вирішення проблем, аналізу ситуацій та прийняття рішень, що дозволяє особисто залучитися в процес навчання, відчуваючи безпосереднє занурення в контекст. Вони передбачають не тільки теоретичне навчання, але й активне використання ігор, симуляцій, рольових ігор, кейс-стадів, дискусій та групових занять, тренінгів.

Тренінг – це запланований процес модифікації відношення, знання чи поведінкових навичок учасників, через набуття навчального досвіду з метою досягнення ефективності виконання певного виду діяльності або певної галузі [35].

Разом ці три компоненти формують цілісну систему психологічної технології, що дозволяє проводити комплексну роботу з персоналом, спрямовану на ефективне вирішення їх проблем і розвиток потенціалу державної організації.

Організаційно-спрямовуючі інтерактивні техніки відіграють ключову роль у формуванні ефективного середовища для роботи та навчання в рамках державної організації. Їхня сутність полягає в тому, щоб максимізувати залученість учасників, стимулювати їхню пізнавальну активність та сприяти плідній взаємодії.

Такі техніки орієнтовані на створення умов, за яких керівники та співробітники зможуть ефективно спілкуватися, обмінюватися знаннями та досвідом, а також спільно працювати над розв'язанням проблем. Використання організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік передбачає

активізацію творчого потенціалу команди, розвиток навичок критичного мислення, аналітичних здібностей, а також вмінь ухвалювати рішення та виконувати проектну діяльність. Вони допомагають формувати гнучкість мислення, відкритість до нових ідей та готовність до неперервного навчання, що є важливим у сучасному швидкозмінному світі.

Такий підхід допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів на ранніх етапах спільної діяльності. Наприклад, **техніка вивчення очікувань** учасників має на меті виявити індивідуальні і групові інтереси, аспекти мотивації, а також потреби учасників. Це важливий крок, який допомагає координаторам тренінгів або менеджерам адаптувати програму так, щоб вона відповідала специфічним цілям групи.

Спільна розробка правил групової роботи включає формування консенсусу щодо норм та принципів взаємодії в команді. Цей процес сприяє взаємній відповідальності та створює основу для конструктивного діалогу і продуктивної співпраці.

Техніки «криголомів» використовуються для розігріву учасників, полегшення невимушеного спілкування та стимулювання неформальної взаємодії. Вони можуть включати різні ігри, вправи або дискусії, які розряджають атмосферу і сприяють зближенню учасників.

Створення малих груп або пар здійснюється для більш глибокого занурення в конкретні теми або завдання. Такий підхід сприяє детальнішому обговоренню питань, розвитку комунікативних навичок та встановленню більш тісних взаємовідносин між учасниками.

Кожна з цих технік відіграє свою важливу роль у процесі організації та управління командною взаємодією, що в свою чергу підвищує загальну ефективність і продуктивність спільної діяльності.

Змістовно-сміслові інтерактивні техніки в тренінговій роботі, а також організаційній психології мають вирішальне значення, оскільки вони спрямовані на глибоке та ефективне вирішення актуальних психологічних викликів, з якими стикаються колективи. Ці техніки забезпечують

безпосередній зв'язок між навчанням та реальною робочою діяльністю, оскільки вони спроектовані таким чином, щоб адресувати конкретні проблемні ситуації в контексті організаційного середовища.

Однією з ключових цілей змістовно-сміслових технік є фасилітація процесу самоаналізу й рефлексії серед учасників. У процесі тренінгів та занять учасники мають можливість виявити та осмислити причини, прояви і можливі наслідки актуальних психологічних проблем, а також обговорити способи їхнього вирішення або мінімізації. Такий підхід сприяє кращому розумінню власних емоцій, думок та поведінки, а також формуванню конструктивних стратегій взаємодії з іншими.

На практиці змістовно-сміслові техніки можуть включати ролеві ігри, в яких учасники моделюють реальні робочі ситуації, щоб краще зрозуміти динаміку взаємовідносин в команді. Інші техніки, такі як групові дискусії або кейс-стаді, сприяють колективному аналізу та критичному мисленню, стимулюючи учасників аналізувати різні перспективи та шукати альтернативні рішення проблем.

Ці техніки також акцентують на важливості навчання через досвід, коли учасники залучені до активної взаємодії, співпраці, вирішення проблем, і, таким чином, здобувають цінний практичний досвід, який може бути ефективно застосований у майбутній роботі. Це забезпечує не лише інтелектуальне, але й емоційне залучення, що сприяє глибшому осмисленню інформації та засвоєнню навичок, необхідних для ефективної роботи в організаційному середовищі.

Тренінг як форма корекційно-розвивальної роботи відіграє важливу роль у стимулюванні та підтримці продуктивної трудової мотивації серед співробітників. Розроблення і підтримка оптимального балансу між різними типами трудової мотивації є ключовим для забезпечення високої продуктивності, задоволення від роботи та професійного зростання.

Продуктивна трудова мотивація передбачає оптимальне поєднання внутрішніх та зовнішніх стимулів, які спонукають співробітника до активної

та цілеспрямованої роботи. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистісному інтересі, задоволенні від виконаної роботи, професійному самовдосконаленні. Зовнішня мотивація, у свою чергу, пов'язана з матеріальними та соціальними винагородами, кар'єрним ростом, соціальним визнанням.

Така форма роботи має переваги, щодо розвитку продуктивної трудової мотивації. Учасники можуть вчитися аналізувати власні потреби, цінності, інтереси, сильні сторони та області для розвитку. Це сприяє розвитку внутрішньої мотивації, оскільки співробітники стають більш усвідомленими щодо своїх професійних цілей і аспірацій.

Через спеціалізовані вправи та дискусії співробітники можуть вчитися ставити реалістичні цілі, розробляти стратегії для їх досягнення, та знаходити ресурси для подолання перешкод.

Тренінги можуть включати обговорення ролі зовнішніх мотиваторів, тобто винагороди, визнання, кар'єрні можливості. Це допомагає організаціям адаптувати свої зовнішні мотиви та потреби так, щоб вони були справедливими, прозорими та відповідали потребам співробітників.

Тренінги також сприяють формуванню культури, в якій підтримується ініціативність, творчість, взаємодопомога, і відкритість до нових ідей. Таке середовище посилює внутрішню мотивацію та почуття приналежності до команди [35].

3.3 Програма розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців

Теоретичні та емпіричні положення, які були розглянуті в попередніх розділах були покладені в основу написання та розробки спеціальної технології розвитку продуктивної трудової мотивації.

Програма розроблена таким чином, щоб стимулювати внутрішню та зовнішню мотивацію учасників, вдосконалювати їх професійні навички та підвищувати ефективність їхньої роботи.

Основна мета технології полягає у наданні учасникам знання та інструменти для саморозвитку та самомотивації. Ми зосереджуємось на розвитку внутрішніх ресурсів особистості, таких як самооцінка, професійна ідентичність та здатність до саморефлексії. Це дозволить дежслужбовцям краще розуміти свої професійні цілі та аспірації, а також знайти внутрішні стимули для досягнення цих цілей.

У рамках тренінгу будуть розглянуті різні аспекти мотивації, включаючи встановлення цілей, саморегуляцію та визначення особистих професійних цінностей. Також будуть використані практичні вправи та дискусії, щоб учасники могли застосовувати отримані знання у своїй повсякденній роботі.

Реалізація мети відбувалася на підставі виконання таких завдань:

1. Ідентифікувати та розвивати навички самомотивації, визначити перешкоди, що стоять на шляху до професійного зростання та вдосконалення робочих навичок.
2. Зміцнити внутрішні ресурси та впевненість, що сприяють досягненню високих результатів у професійній сфері.
3. Критично аналізувати та переосмислювати власні поведінкові патерни, які можуть впливати на робочу ефективність.
4. Розвивати навички рефлексії та самоаналізу для підвищення особистої усвідомленості та адаптивності у професійному середовищі.
5. Організувати та систематизувати знання про ключові аспекти самореалізації та професійного розвитку, вивчення причин, які можуть перешкоджати особистісному росту.
6. Стимулювати бажання досягнення успіху та реалізації професійного потенціалу серед учасників.
7. Підтримувати процес самопізнання учасників, допомагати у визначенні реальних цілей і цінностей, фокусування на автентичних мотивах для досягнення поставлених цілей.

Тривалість програми: 5 занять по 180 хвилин

Особливості проведення: запропоновану програму необхідно проводити для різних вікових груп для ефективної співпраці учасників.

Кількість учасників заняття: від 4 осіб.

Методи занять. У загальному вигляді заняття складаються з:

- 1) бесід, лекцій, дискусій;
- 2) ритуалу вітання, ритуалу прощання;
- 3) інформаційних блоків;
- 4) рольових ігор;
- 5) аналізу уривків творів;
- 6) робота з кейсами;
- 7) тренінгові вправи на асертивність, релаксацію, конфліктність, комунікацію, тайм-менеджмент.

Таблиця 3.1

Структура технології розвитку трудової мотивації

Заняття	Зміст заняття
Заняття 1. «Поняття про мотивацію, трудову мотивацію та її особливості».	Вступне знайомство учасників; встановлення правил роботи у групі; створення комфортного психологічного середовища; введення в основні концепції мотивації та їх застосування у контексті трудової діяльності.
Заняття 2. «Саморозвиток та самомотивація. Як почати діяти?».	Обговорення методів саморозвитку; інтерактивні вправи на самомотивацію; розробка персональних планів дій; обмін досвідом та стратегіями подолання внутрішніх перешкод.
Заняття 3. «Я та мій колектив».	Розвиток навичок ефективного спілкування; рольові ігри та вправи

	на вербальну та невербальну комунікацію; дискусії щодо управління конфліктами; рефлексія на власні комунікативні стратегії.
Заняття 4. «Самоефективність. Самоствердження. Впевненість».	Зосередження на внутрішній впевненості та самоствердженні; аналіз особистих сильних сторін; вправи на підвищення самоефективності; визначення шляхів досягнення професійного успіху.
Заняття 5. «Моя програма цілей, як ресурс».	Розробка індивідуальних програм цілей; обговорення та аналіз можливостей для самореалізації; вправи на планування та відстеження прогресу; фінальна рефлексія та підсумки навчання.

У рамках **першого заняття** технології розвитку продуктивної трудової мотивації державних службовців, основний фокус робиться на теоретичному обґрунтуванні концепцій мотивації та їх застосуванні у контексті трудової діяльності на державній службі. Визначення мотивації, трудової мотивації та продуктивної трудової мотивації як ключового психологічного стимулу, що впливає на поведінку та продуктивність, є відправною точкою для детального розгляду різних аспектів мотиваційного процесу. Поняття мотивації розглядається в широкому контексті, включаючи теорії, що описують внутрішні та зовнішні мотиватори, важливість визнання та самореалізації на роботі. Особлива увага приділяється внутрішній мотивації, яка є вирішальною для довгострокової залученості та високої продуктивності держслужбовців.

Продуктивна трудова мотивація – це стан, коли співробітник має внутрішню мотивацію та ентузіазм до своєї роботи. Люди з продуктивною трудовою мотивацією часто відчують задоволення від своєї роботи, мають високий рівень залученості та відданості, і прагнуть досягти високих результатів. Вони більш схильні до самоорганізації, самомотивації та постійного саморозвитку. Продуктивна трудова мотивація сприяє ефективності, творчості та підвищенню задоволеності від роботи [6; 8; 30].

Розглядаються також фактори, що впливають на позитивну трудову мотивацію в контексті державної служби, включаючи корпоративну культуру, стиль управління, систему винагород та можливості професійного зростання. Заняття також охоплює аналіз зовнішніх мотиваційних факторів, таких як оцінка ефективності, системи винагород, а також взаємодії з колегами та керівництвом. Важливим аспектом є розуміння того, як зовнішні мотиватори можуть впливати на внутрішню мотивацію та як вони можуть бути ефективно інтегровані в мотиваційну структуру державних службовців.

Заняття пропонує глибокий аналіз цих тем з метою надання держслужбовцям знань та інструментів, які допоможуть їм самостійно регулювати свою мотивацію, підвищувати задоволеність роботою та, як результат, забезпечувати високий рівень професійної продуктивності.

Друге заняття, присвячене саморозвитку та самомотивації, зосереджується на розвитку внутрішньої здатності до самомотивації, необхідної для досягнення особистісного та професійного розвитку. В рамках цього заняття обговорюються різні методи саморозвитку, включаючи встановлення та досягнення цілей, самоаналіз, і рефлексію. Через інтерактивні вправи, учасники навчаються розробляти та впроваджувати ефективні плани дій, що допомагають у подоланні внутрішніх перешкод та розвитку мотивації до дій. Розробка персональних планів дій та обмін досвідом сприяють формуванню відчуття контролю над власним життям та кар'єрою.

Третє заняття "Я та мій колектив", концентрується на важливості ефективної комунікації в професійному середовищі. Розвиток комунікативних навичок включає в себе відпрацювання як вербальних, так і невербальних засобів спілкування. Через рольові ігри та вправи, учасники навчаються розпізнавати та ефективно управляти конфліктними ситуаціями, а також розвивають уміння адаптувати свої комунікативні стратегії залежно від ситуації та співрозмовника. Обговорення та рефлексія на власні комунікативні стратегії допомагають учасникам зрозуміти свої сильні сторони та області для розвитку.

Четверте заняття фокусується на розвитку самоефективності, самоствердження та впевненості. Учасники занурюються в процес виявлення та аналізу своїх особистих сильних сторін, що сприяє підвищенню внутрішньої впевненості та самооцінки. Виконання вправ на підвищення самоефективності дозволяє учасникам відчувати себе більш компетентними та спроможними досягати професійного успіху. Особлива увага приділяється вмінню самостверджуватися в різних професійних ситуаціях, що є ключовим для розвитку лідерських якостей та ефективною взаємодії з іншими.

П'яте заняття "Моя програма цілей, як ресурс", учасники навчаються розробляти та використовувати індивідуальні програми цілей як ефективний інструмент самореалізації. Процес включає в себе розробку чітких та досяжних цілей, планування шляхів їх досягнення, а також моніторинг прогресу. Учасники навчаються визначати можливості для своєї самореалізації та розвитку, а також рефлексують над своїми досягненнями та визначають кроки для подальшого розвитку. Фінальна рефлексія та підсумки навчання допомагають учасникам усвідомити свій прогрес та визначити напрямки подальшого розвитку.

Технологія розвитку продуктивної трудової мотивації було розроблена з використанням методів, методик, технік та вправ наступних науковців: А. Н. Коновалова [5, 6] М. Р. Миронова [38], Н. Н. Зенько, О. Гончукова [39].

Заняття 1

«Поняття про мотивацію, трудову мотивацію та її особливості»

Мета заняття полягає у глибокому розумінні понять мотивації та трудової мотивації, вивченні їх основних характеристик та особливостей. Учасники заняття навчаться ідентифікувати різні типи мотивації та зрозуміють, як вони впливають на робочу продуктивність та загальне професійне задоволення.

Вправа "Правила"

Мета: Знайти та прийняти правила групової взаємодії, роботи.

Тривалість: 10 хвилин.

Процедура: Група спільно формулює правила взаємодії, включаючи повагу до думок інших, конфіденційність, активне слухання тощо.

Питання до учасників:

- Які правила ви вважаєте найважливішими для ефективної групової роботи та чому?
- Чи є правила, які, на вашу думку, можуть бути особливо важкими для дотримання?

Вправа "Дерево мотивації"

Мета: Визначити основні складові трудової мотивації.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники малюють "дерево мотивації", де коріння – це внутрішні фактори мотивації, стовбур – механізми мотивації, а гілки і листя – зовнішні стимули.

Питання до учасників:

- Які внутрішні фактори ви вважаєте найсильнішими у вашій власній мотивації?
- Які зовнішні стимули найбільше впливають на вашу робочу мотивацію?

Вправа "Мої мотиваційні історії"

Мета: Поділитися досвідом моментів високої мотивації.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Кожен учасник розповідає про ситуацію, в якій він відчував найвищий рівень мотивації, та аналізує, що сприяло цьому.

Питання до учасників:

- Які конкретні дії або обставини сприяли вашій високій мотивації у згаданій ситуації?
- Як ви могли б використати досвід цієї ситуації для підвищення мотивації у майбутньому?

Вправа "Коло мотиваційних чинників"

Мета: Ідентифікувати основні чинники, що впливають на трудову мотивацію.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники розробляють "коло мотиваційних чинників", вказуючи на внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на їхню робочу мотивацію.

Питання до учасників:

- Який з внутрішніх чинників має найбільший вплив на вашу робочу мотивацію?
- Які зовнішні фактори ви вважаєте найбільш ефективними для підвищення вашої мотивації?

Вправа "Мапа моєї мотивації"

Мета: Створити візуальне представлення власних мотиваційних факторів.

Тривалість: 25 хвилин.

Процедура: Кожен учасник створює мапу, на якій відображає особисті стимули та мотиватори, що спонукають до роботи, та обговорює їх з групою.

Питання до учасників:

- Які з ваших особистих стимулів та мотиваторів ви вважаєте найважливішими, і чому?
- Як ви могли б застосувати ці стимули для підвищення вашої загальної продуктивності на роботі?

Заняття 2

«Саморозвиток та самомотивація. Як почати діяти?»

Метою заняття є надання учасникам інструментів та знань для розвитку власних навичок самомотивації та саморозвитку. Учасники навчаться встановлювати реалістичні професійні та особисті цілі, розробляти стратегії їх досягнення, а також ідентифікувати та подолати перешкоди, які можуть виникати на шляху до цих цілей. Заняття зосереджується на важливості самодисципліни та самоорганізації як ключових елементів ефективної самомотивації.

Вправа "Дерево цілей"

Мета: Визначення та візуалізація особистих та професійних цілей.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники створюють "дерево цілей", де коріння символізують їхні основні життєві цінності, стовбур – основні життєві напрями, а гілки та листя – конкретні цілі у кожному напрямі.

Питання до учасників:

- Які основні життєві цінності лежать в основі ваших цілей?
- Які конкретні цілі ви хочете досягти в різних сферах життя, і як вони пов'язані з вашими життєвими напрямками?

Вправа "Мій мотиваційний план"

Мета: Розробка індивідуального плану самомотивації.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники складають детальний план, який включає їхні основні цілі, дії для їх досягнення та способи самомотивації.

Питання до учасників:

- Які ключові кроки ви включили у свій план для досягнення ваших цілей?
- Які техніки самомотивації ви плануєте використовувати для підтримки своєї мотивації протягом процесу досягнення цих цілей?

Вправа "Перешкоди на шляху"

Мета: Ідентифікація та аналіз потенційних перешкод на шляху до цілей. Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники обговорюють та записують можливі внутрішні та зовнішні перешкоди, що можуть вплинути на їхню мотивацію та цілі, та розробляють стратегії їх подолання.

Питання до учасників:

- Які перешкоди ви ідентифікували як потенційно важливі на вашому шляху досягнення цілей?
- Які стратегії ви розробили для подолання цих перешкод?

Вправа "Рольова гра: Самомотивація у дії"

Мета: Відпрацювання навичок самомотивації у вигаданих сценаріях.

Тривалість: 30 хвилин.

Процедура: Учасники беруть участь у рольових іграх, де їм потрібно демонструвати як вони мотивують себе в різних ситуаціях. Тренер підготовлює кілька різноманітних сценаріїв, в яких потрібна самомотивація. Ці сценарії можуть включати ситуації на роботі (наприклад, виконання складного завдання), особисті виклики (такі як підтримання фізичної активності) або навчальні завдання. Учасники розподіляються на малі групи або пари, кожна з яких обирає один сценарій для рольової гри.

В кожній групі або парі учасники по черзі займають ролі основного персонажа та спостерігача. Основний персонаж демонструє, як він мотивує себе у вибраній ситуації, використовуючи різні техніки самомотивації, наприклад, самопереконавання, позитивне мислення, визначення переваг завдання та ін. Спостерігач надає зворотний зв'язок щодо реалізму та ефективності застосованих методів.

Після завершення рольових ігор вся група збирається разом для обговорення. Кожна міні-група або пара ділиться враженнями від свого сценарію, розповідаючи про використані стратегії та отримані від спостерігача коментарі. Тренер обговорює з учасниками загальні принципи самомотивації, висвітлюючи ефективність різних підходів, продемонстрованих під час рольових ігор.

Учасники рефлексують власні відчуття та думки, викликані рольовою грою. Кожен учасник визначає, які техніки самомотивації він міг би застосовувати у своєму житті.

Питання до учасників:

- Які стратегії самомотивації ви використали під час рольової гри?
- Які уроки ви винесли з цієї вправи, які можна застосувати у реальному житті?

Вправа "Візуалізація успіху"

Мета: Використання візуалізації для підвищення мотивації.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники проводять візуалізацію, уявляючи себе досягаючими своїх цілей, відчуваючи почуття успіху та задоволення від результатів.

Питання до учасників:

- Які емоції та відчуття ви переживали під час візуалізації досягнення ваших цілей?
- Як ви можете використовувати візуалізацію як інструмент для підвищення вашої мотивації на шляху до досягнення цілей?

Заняття 3

«Я та мій колектив»

Метою заняття є розвиток та вдосконалення навичок комунікації учасників між колективом. Заняття спрямоване на підвищення їх здатності до ефективного вербального та невербального спілкування, активного слухання, а також управління комунікаційними бар'єрами. Учасники

навчаться розуміти важливість чіткості, коректності та емпатії у спілкуванні, як важливих елементів ефективної комунікації як у професійному, так і в особистісному контексті.

Вправа "Активне слухання"

Мета: Відпрацювання навичок активного слухання та зворотного зв'язку.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники діляться на пари. Один учасник розповідає про якусь подію або проблему, а другий активно слухає, не перериваючи. Після цього слухач повинен коротко переказати почуте, демонструючи розуміння та емпатію.

Питання до учасників:

- Які ключові моменти ви зрозуміли з розповіді вашого партнера?
- Як ви демонстрували емпатію під час слухання?

Вправа "Невербальне спілкування"

Мета: Усвідомлення ролі невербальних сигналів у комунікації.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники по черзі виконують короткі сценки без слів, використовуючи лише міміку, жести, поставу. Решта групи інтерпретує та обговорює, що хотів висловити учасник.

Питання до учасників:

- Які емоції або думки ви намагалися передати через невербальні сигнали?
- Які невербальні сигнали ви вважаєте були найбільш ефективними під час комунікації?

Вправа "Трудна розмова"

Мета: Відпрацювання навичок ведення складних діалогів.

Тривалість: 30 хвилин.

Процедура: Учасники розігрують різні сценарії складних розмов (наприклад, розмова з незадоволеним клієнтом). Інші учасники оцінюють, як ефективно велися переговори, і дають свої поради.

Питання до учасників:

- Які стратегії ви використовували для ведення складної розмови?
- Як ви відчували себе під час цієї вправи і що б ви могли зробити по-іншому?

Вправа "Комунікативний марафон"

Мета: Розвиток вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники по черзі висловлюють свої думки на задану тему протягом обмеженого часу (1-2 хвилини). Інші учасники оцінюють зрозумілість та лаконічність викладу.

Питання до учасників:

- Як ви готувалися до висловлення своїх думок упродовж обмеженого часу?
- Які виклики ви зустріли під час виконання цієї вправи?

Вправа "Відкритий мікрофон"

Мета: Практика вільного вираження думок та ідей перед аудиторією.

Тривалість: 25 хвилин.

Процедура: Учасники по черзі виступають перед групою з короткою промовою на тему, яка їм близька. Після кожного виступу інші учасники дають зворотний зв'язок з акцентом на ясності висловлювань та здатності тримати увагу аудиторії.

Питання до учасників:

- Як ви обирали тему для свого виступу та як підготувалися до нього?
- Які навички ви вважаєте найважливішими для утримання уваги аудиторії?

"Самоефективність. Самоствердження. Впевненість"

Метою заняття є розвиток внутрішньої впевненості, самоствердження та самоефективності учасників. Заняття зосереджене на визначенні та підсиленні особистісних сильних сторін, розвитку навичок впевненої поведінки у різноманітних ситуаціях, а також на вмінні відстоювати власні переконання та думки. Учасники навчаться ефективно застосовувати техніки самоствердження для підвищення своєї самооцінки і самоповаги.

Заняття також надасть учасникам засоби для розбудови власної самоефективності через позитивне мислення, цілепокладання та визнання власних досягнень, сприяючи тим самим підвищенню загальної впевненості у своїх силах та можливостях.

Вправа "Дерево самоефективності"

Мета: Візуалізація власних сильних сторін та досягнень.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники малюють дерево, де корені символізують основу їх самоефективності (основні цінності, переконання), стовбур – особистісну стійкість, а гілки та листя – конкретні досягнення та сильні сторони.

Питання до учасників:

- Які основні цінності та переконання утворюють фундамент вашої самоефективності?
- Які конкретні досягнення та сильні сторони ви відобразили на гілках та листі вашого дерева?

Вправа "Рольова гра: Ситуації самоствердження"

Мета: Відпрацювання навичок самоствердження в різних ситуаціях.

Тривалість: 30 хвилин.

Процедура: Учасники грають різні рольові ігри, де їм необхідно проявити самоствердження (наприклад, відстоювання власної думки в діалозі).

Питання до учасників:

- У яких ситуаціях вам було важко проявити самоствердження, і як ви це подолали в ході рольової гри?
- Які навички самоствердження ви вважаєте найефективнішими під час ваших виступів?

Вправа "Моє впевнене я"

Мета: Посилення власної впевненості через самоаналіз.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники роздумують над ситуаціями, в яких вони відчували себе впевнено, аналізують, що сприяло цьому, та діляться думками з групою.

Питання до учасників:

- Які фактори, на вашу думку, найбільше впливають на вашу впевненість у різних ситуаціях?
- Які уроки ви винесли з аналізу цих ситуацій, де ви відчували себе впевнено?

Вправа "Галерея досягнень"

Мета: Визнання та відзначення особистих успіхів.

Тривалість: 25 хвилин.

Процедура: Учасники створюють стіннівку зі своїми особистими та професійними досягненнями, які викликали в них почуття самовпевненості.

Питання до учасників:

- Яке з ваших досягнень викликає у вас найбільшу гордість, і чому?
- Як ці досягнення впливають на вашу самооцінку та мотивацію до подальшого розвитку?

Вправа "Позитивне афірмування"

Мета: Розвиток позитивного самосприйняття через афірмації.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники пишуть афірмації, які підтримують їх віру в себе, і діляться ними з групою, обговорюючи, як ці афірмації можуть допомогти підтримувати їхню впевненість у повсякденному житті.

Питання до учасників:

- Які позитивні афірмації ви вважаєте найбільш силовими для підтримки вашої віри в себе?
- Як ви плануєте використовувати ці афірмації у повсякденному житті для підтримки вашої самооцінки та впевненості?

Заняття 5**«Моя програма цілей, як ресурс»**

Метою цього заняття є допомога учасникам у розробці та впровадженні ефективної особистої програми цілей. Заняття зосереджене на навчанні учасників методам встановлення реалістичних та досяжних цілей, які відображають їхні професійні аспірації та особистісні прагнення.

Учасники навчаться використовувати цілепокладання як засіб саморозвитку та самомотивації. Вони також отримають знання та практичні навички для планування кроків досягнення цих цілей, визначення пріоритетів, а також для моніторингу та корекції своїх планів у відповідь на зміни у своєму житті та кар'єрі.

Це допоможе учасникам створити чітке уявлення про свої довгострокові та короткострокові цілі та розробити стратегію для їх ефективного досягнення.

Вправа "Мапа моїх цілей"

Мета: Визначення та візуалізація особистих та професійних цілей.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники створюють мапу, на якій вказують свої короткострокові та довгострокові цілі, розділивши їх на професійні та особистісні. Мапа допомагає візуалізувати шлях до досягнення цілей та виявити потенційні перешкоди.

Питання до учасників:

- Які ваші основні короткострокові та довгострокові цілі, і як вони відображені на вашій мапі?

- Як ви плануєте досягти цих цілей, і які перешкоди ви можливо виявили на своєму шляху?

Вправа "SMART-цілі"

Мета: Навчити формулювати цілі відповідно до SMART-критеріїв (конкретні, вимірні, досяжні, релевантні, обмежені в часі).

Тривалість: 30 хвилин.

Процедура: Учасники працюють над формулюванням своїх основних цілей таким чином, щоб вони відповідали SMART-критеріям. Після цього вони діляться своїми цілями з групою для отримання зворотного зв'язку.

Питання до учасників:

- Як ви впевнені, що ваші цілі відповідають усім критеріям SMART?
- Які з цілей вам здаються найбільш важливими, і чому?

Вправа "Дерево рішень"

Мета: Розробка стратегії досягнення цілей.

Тривалість: 25 хвилин.

Процедура: Учасники створюють "дерево рішень", де корені – це їх цілі, стовбур – необхідні ресурси, гілки – можливі дії та кроки, листя – потенційні результати та варіанти розвитку подій.

Питання до учасників:

- Які ресурси та можливі дії ви визначили як необхідні для досягнення ваших цілей?
- Які потенційні результати та варіанти розвитку подій ви відобразили на вашому дереві рішень?

Вправа "Мій чек-лист досягнень"

Мета: Планування конкретних дій для досягнення цілей.

Тривалість: 20 хвилин.

Процедура: Учасники розробляють чек-лист з конкретними діями, які вони планують виконати для досягнення своїх цілей, та встановлюють терміни для кожного пункту.

Питання до учасників:

- Які конкретні кроки ви включили у свій чек-лист для досягнення ваших цілей?
- Як ви плануєте відстежувати та оцінювати свій прогрес у досягненні цих цілей?

Вправа "Рефлексія та мотивація"

Мета: Самоаналіз та визначення мотиваційних чинників.

Тривалість: 15 хвилин.

Процедура: Учасники роздумують над своїми найбільшими досягненнями та аналізують, що мотивувало їх до дії. Вони діляться своїми історіями успіху, обговорюючи, як ці досвід можуть допомогти їм у досягненні нових цілей.

Питання до учасників:

- Які важливі висновки ви зробили з аналізу своїх минулих досягнень?
- Як ці висновки впливають на вашу мотивацію та планування майбутніх цілей?

3.4 Результати впровадження технології розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців

Для підтвердження гіпотези про те, що технологія розвитку продуктивної трудової мотивації забезпечує переорієнтацію на продуктивні типи трудової мотивації та підвищення мотивації до успіху в трудовій діяльності були проведені констатувальна та формувальна частини експерименту на базі Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації.

Метою формувального експерименту є реалізація корекційно-розвивального компонента психотехнології з розвитку продуктивної трудової мотивації держслужбовців у формі психологічного тренінгу.

Головними показниками отриманих очікуваних результатів після проведення формального експерименту включають в себе наявність

результатів проведеного дослідження типів трудової мотивації та мотивації до успіху в трудовій діяльності держслужбовців.

Критеріями відбору до складу констатувальної групи була робота в державних установах, тобто публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.

В формувальному етапі експерименту прийняли участь заохочені державні службовці в кількості 6 осіб, які відповідали вказаним критеріям, гендерних відмінностей не було враховано.

Перед початком та після проходження формувального експерименту було застосовано тест «Мотайп» (Motype), який реалізує типологічну модель В. І. Герчикова, яка пов'язує мотивацію працівника і особливості його очікуваного трудового поведінки та методика діагностики особистості на мотивацію до успіху, яка розроблена Т. Елерсом.

Нами була залучена група досліджуваних, які приймали участь в емпіричному дослідженні за темою кваліфікаційної роботи та додаткова група держслужбовців у кількості 6 осіб.

Програма розвитку трудової мотивації держслужбовців реалізовувалась за допомогою методу психологічного тренінгу. Нами було проведено 5 занять тривалістю 1 години 20 хвилин в змішаному (очному та дистанційному) форматі. Загалом, програма містить інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційний компоненти, які були реалізовані.

Після проведення формувального та контрольного етапів експерименту нами були отримані наступні результати кількості осіб, яким характерний той або інший тип трудової мотивації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.2

Показники типів трудової мотивації експериментальної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту

Тип трудової мотивації	На початку формування експерименту	Після формування експерименту
Інструментальний тип	3	2
Професійний тип	2	4
Патріотичний тип	0	0
Господарський тип	0	0
Люмпенізований тип	1	0

Серед респондентів, три особи мають інструментальний тип трудової мотивації, що означає, що вони підходять до роботи як до засобу задоволення своїх зовнішніх потреб, наприклад, отримання заробітної плати, соціального статусу чи інших факторів матеріальної вигоди. У двох учасників було виявлено професійний тип мотивації, який може вказувати на їхню орієнтацію в професійному розвитку, майстерність і самореалізацію у своїй діяльності. Одна особа виявила люмпінейзований, непродуктивний тип мотивації, що може відображати непослідовність у мотиваційних пріоритетах, уникненням від роботи. В той же час, патріотичний та господарський типи мотивації не були представлені серед респондентів на початку дослідження.

Після впровадження корекційно-розвивального компоненту, нами було дослідження, що непродуктивних типів трудової не було виявлено. Кількість осіб, які мають професійний тип трудової мотивації, збільшилось на одну.

За методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху, яка розроблена Т. Елерсом, нами були отримані наступні результати (таблиця 3.2).

Показники рівнів мотивації до успіху експериментальної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту

Рівень мотивації до успіху	На початку формувального експерименту	Після формувального експерименту
Низька мотивація до успіху	2	0
Середній рівень мотивації до успіху	1	2
Помірковано високий рівень мотивації	3	4
Занадто високий рівень мотивації до успіху	0	0

Нами було досліджено, що два респонденти мають низький рівень мотивації до успіху, що може позначитись на їхній здатності ефективно виконувати робочі завдання та професійного зростання. Одна особа продемонструвала середній рівень мотивації до успіху, що може вказувати на більш збалансований підхід до роботи та прагнення досягати певних результатів та успіхів під час роботи. Три особи мали помірковано високий рівень мотивації до успіху, тобто це може свідчити про їх прагнення до самовдосконалення та досягнення високих професійних результатів під час трудової діяльності.

Після проведення формувального експерименту ми спостерігаємо певну зміну у розподілі мотиваційних рівнів. Таким чином ми виявили відсутність низької мотивації до успіху серед респондентів. Середній рівень мотивації до успіху зріс на одну особу. Помірково високий рівень мотивації, то його показник також збільшився на одну особу. Залишається відсутнім занадто високий рівень мотивації до успіху, що є підґрунтям для подальшого дослідження та можливих корекційних заходів у технології розвитку продуктивної трудової мотивації.

Для підтвердження ефективності змін після проведення корекційно-розвивального компоненту технології нами був проведений порівняльний аналіз з контрольною групою, яка також була досліджена двічі. Нами були отримані наступні результати (таблиця 3.3).

Таблиця 3.4

Показники типів трудової мотивації контрольної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту

Тип трудової мотивації	На початку формувального експерименту	Після формувального експерименту
Інструментальний тип	2	3
Професійний тип	2	1
Патріотичний тип	1	1
Господарський тип	1	1
Люмпенізований тип	3	3

У контрольній групі до початку формувального експерименту дві особи мали інструментальний тип трудової мотивації, який підкреслює прагнення до досягнення практичних результатів та користі від виконання роботи. Також двоє осіб виявили професійний тип мотивації, що відображає зосередженість на професійному розвитку та самореалізації через роботу. Патріотичний та господарський типи мотивації були представлені по одній особі, свідчачи про відданість країні та орієнтацію на ефективність в управлінні відповідно. Люмпенізований, унікаючий тип трудової мотивації, був виявлений серед трьох досліджуваних.

Після проведення формувального експерименту кількість осіб із інструментальним типом мотивації зростає на одиницю, тоді як кількість осіб із професійним типом зменшилась на одиницю. Показники патріотичного та

господарського типів мотивації залишились незмінними. Також не було виявлено змін у кількості осіб із люмпенізованим типом мотивації.

Загалом, в контрольній групі зміни були незначними, що може вказувати на відсутність значного впливу на типи трудової мотивації у цій груп, враховуючи, що дана група не приймала участі у корекційно-розвивальному компоненті.

За методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху нами були отримані наступні результати в контрольній групі (таблиця 3.4).

Таблиця 3.5

Показники рівнів мотивації до успіху контрольної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту

Рівень мотивації до успіху	На початку формувального експерименту	Після формувального експерименту
Низька мотивація до успіху	3	2
Середній рівень мотивації до успіху	4	5
Помірковано високий рівень мотивації	3	3
Занадто високий рівень мотивації до успіху	0	0

У контрольній групі, перед початком формувального експерименту, троє учасників мали низьку мотивацію до успіху, що може свідчити про відсутність внутрішнього стимулу до досягнення. Чотири особи виявили середній рівень мотивації, що може вказувати на більш збалансований підхід до роботи та прагнення досягати певних результатів та успіхів під час роботи. Три учасники продемонстрували помірковано високий рівень мотивації до успіху, що могло сприяти більшій віддачі та залученості у професійній діяльності. Жоден з учасників не показав занадто високого

рівня мотивації до успіху, що може відобразити реалістичність їхніх очікувань щодо професійних досягнень.

Після проведення формувального експерименту спостерігається невелике зменшення кількості осіб із низькою мотивацією до успіху з трьох до двох. Кількість осіб із середнім рівнем мотивації зросла на одиницю. Кількість осіб із помірковано високою мотивацією залишилася незмінною, що доволі стабільно для цього рівня мотивації серед респондентів.

Середні показники рівнів мотивації до успіху контрольної та експериментальної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту представлені нижче (таблиця 3.5).

Таблиця 3.6

Показники середнього значення рівнів мотивації до успіху контрольної та експериментальної групи до початку формувального експерименту та після проведення формувального експерименту

Рівень мотивації до успіху	На початку формувального експерименту	Після формувального експерименту
Контрольна група	14,9	15,5
Експериментальна група	15,5	17,5

У експериментальній групі зростання було більш вираженим, з підвищенням середнього рівня мотивації від 15,5 до 17,5 балів, це може вказувати на більш ефективний вплив впровадженої корекційно-розвивальної програми на мотивацію до успіху цієї групи.

Таким чином, результати формувального експерименту свідчать про позитивні впроваджені зміни для розвитку продуктивної трудової мотивації державних службовців, що підтверджує гіпотезу дослідження.

Отримання зворотнього зв'язку дало розуміння, що впровадження корекційного-розвивального компоненту поглибило знання працівників про мотивацію, продуктивну та непродуктивну трудову мотивацію, що дозволяє

ідентифікувати особистісні перешкоди, що стоять на шляху до вдосконалення професійного зростання та розвитку продуктивної трудової мотивації. За допомогою виконання тренінгових вправ державними службовцями допомогло сприяти стимулюванню бажання досягнення успіху та реалізації професійного потенціалу.

Учасники отримали практичні навички щодо самомотивації, визначення шляхів досягнення професійного успіху в організації, що сприяло зосередженню на результатах та досягненням продуктивності. Також було відзначено позитивний вплив на командну роботу та згуртованість колективу. Поставлені завдання корекційно-розвивального компоненту були виконані.

Висновки до розділу 3

Продуктивна трудова мотивація в державному секторі є багатограним і складним процесом, який вимагає глибокого аналізу та ефективного застосування різних методів і технік. Розглянуті підходи охоплюють різні аспекти продуктивної трудової мотивації, включаючи внутрішню та зовнішню мотивацію.

Ми зосереджувалися на важливості внутрішньої мотивації, яка є ключовою для довгострокової залученості та високої продуктивності держслужбовців. Нами розглянуті різні методи та практики, які сприяють саморозвитку та самомотивації, такі як встановлення та досягнення цілей, самоаналіз і рефлексія. Ключовим елементом є розуміння, як зовнішні мотиватори можуть ефективно інтегруватися в мотиваційну структуру державних службовців.

Розвиток продуктивної трудової мотивації державних службовців може бути досягнутий через цілеспрямовану та структуровану програму навчання та розвитку.

Процес занять розвитку в нашій роботі були представлені у вигляді п'яти занять, кожне з яких зосереджувалося на різних аспектах мотиваційного

процесу. Особливо зосередились на важливості командоутворення, ефективної комунікації, адаптування комунікативні стратегії залежно від ситуації, зосереджувалось на розвитку внутрішньої впевненості, самоствердження та самоефективності, а також на важливості самоаналізу.

З метою апробації програми було частково проведено 5 занять по 180 хвилин для ідентифікування та розвитку самомотивації, вміння визначити перешкоди, що стоять на шляху до професійного зростання та вдосконалення робочих навичок. Зміцнити внутрішні ресурси та впевненість, що сприяють досягненню високих результатів у професійній сфері, стимулювати бажання досягнення успіху та реалізації професійного потенціалу серед учасників. Підтримувати процес самопізнання учасників, допомагати у визначенні реальних цілей і цінностей, фокусування на автентичних мотивах для досягнення поставлених цілей. Відбулось формування здібностей, навичок, умінь рефлексії. Заняття проходили у змішаному форматі.

Результати формувального експерименту свідчать про позитивні впроваджені зміни для розвитку продуктивної трудової мотивації державних службовців, що підтверджує гіпотезу дослідження. Проведення розробленої програми розвитку є ефективним інструментом розвитку продуктивної трудової мотивації державних службовців. Якісно реалізована програма зможе забезпечити позитивні особистісні зміни.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота здобувача ступеня магістра досліджує концепцію трудової мотивації мотивації у контексті державної служби, вказуючи на її багатогранність та значимість.

1. У першому розділі особлива увага приділяється ролі мотивації як ключового фактора, яка активує та направляє дії держслужбовців. Психологічні теорії, що розглядають соціальні, культурні, емоційні та когнітивні, зовнішні та внутрішні фактори, спробували розкрити розуміння мотивації. Потреби людини, які є основою мотивації, формують широкий спектр варіантів поведінки, стаючи критичними для продуктивної трудової мотивації. Психологічна сутність трудової мотивації полягає у зрозумінні цілого ряду факторів, які впливають на готовність та здатність працівника працювати активно та ефективно. Державна служба виступає ключовим механізмом управління державними процесами, відіграючи роль у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства, тому трудова мотивація в цій сфері набуває особливого значення через свою специфіку, впливаючи на ефективність службовців.

2. Розуміння мотиваційних чинників та факторів, які формують поведінку держслужбовців, є вирішальним для підвищення продуктивності та ефективності державної служби. Саме в державній службі трудова мотивація набуває додаткових вимірів, таких як відповідальність, бажання служити громадським інтересам, ідеали соціальної справедливості, патріотизм. Аналіз типів трудової мотивації демонструє, що ефективність держслужбовців значно залежить від мотиваційного балансу продуктивних типів трудової мотивації, уникненням непродуктивного типу мотивації, тому

необхідно підкреслити важливість гармонізації факторів для підтримки стабільності, відданості та ефективності виконання професійних обов'язків держслужбовцями.

3. Інструментальний тип трудової мотивації, який орієнтований на фінансову винагороду, є домінуючим серед держслужбовців. Проте, дослідження також показує значення професійного стимулювання, творчих аспектів роботи, а також прагнення до самореалізації та розвитку особистих здібностей. Значна частина опитаних продемонструвала високу організаційну прихильність. Також досліджено, що у відносній кількості державних службовців був виявлений люмпенізований, непродуктивний тип трудової мотивації, який характеризується відсутністю сильної професійної відповідальності, низьким рівнем зацікавленості у кар'єрному зростанні та професійному розвитку. Гіпотеза дослідження про те, що більшість державних службовців мають непродуктивний тип трудової мотивації частково підтвердилась.

4. Досліджено, що значними мотивуючими факторами для держслужбовців є обсяг заробітної плати, творчість та цікавість роботу, самостійність та автономність, готовність скористатися можливістю стати керівником організації, основою відносин між працівником та організацією є взаємний обмін ресурсами – праця працівника за зарплату та соціальні блага від організації, відчуття спільності колективу.

5. Найбільша кількість респондентів мають середній рівень мотивації до успіху. Це може свідчити про стабільність та передбачуваність державної служби, яка не завжди стимулює високий рівень прагнення до успіху. Нами було досліджено, що серед відносної кількості учасників є особи з низькою мотивацією до успіху. Тому це може свідчити про можливу присутність демотивуючих факторів у робочому середовищі чи особистісних бар'єрів, які перешкоджають розвитку продуктивної трудової мотивації.

6. Результати дослідження типів трудової мотивації показали необхідність та потенціальні можливості розвитку продуктивної трудової

мотивації державних службовців. З цією метою була розроблена відповідна корекційна програма.

Продуктивна трудова мотивація є багатограним і складним процесом, який вимагає глибокого аналізу та ефективного застосування різних методів і технік. Мета технології полягає у наданні учасникам знань та інструментів для саморозвитку та переходу від непродуктивного типу трудової мотивації до більш продуктивних типів. Ми зосереджуємось на розвитку внутрішніх ресурсів особистості, таких як самооцінка, професійна ідентичність та здатність до саморефлексії, оцінки реалізації професійного потенціалу, цілепокладання, орієнтацію на колективну працю, що в результаті призводить до підвищення мотивації до успіху, рівня суб'єктивного благополуччя, задоволеності та продуктивності праці. Програма складається з 5 занять по 180 хв. та була написана з використанням методів психологічного тренінгу. Результати формувального експерименту свідчать про позитивні впроваджені зміни для розвитку продуктивної трудової мотивації державних службовців, а саме перехід від непродуктивного типу трудової мотивації до продуктивних типів, збільшення рівня мотивації до успіху особистості, що підтверджує гіпотезу дослідження.

Отримані результати дослідження можуть слугувати основою для подальших досліджень, пов'язаних з проблемою продуктивної трудової мотивації в цілому. Наше дослідження не вичерпує всіх аспектів заявленої проблеми. Подальшого вивчення потребують, наприклад, роль культурних відмінностей, вплив організаційного клімату та стилів керівництва на розвиток продуктивної трудової мотивації державних службовців, а також зв'язок між трудовою мотивацією та емоційним вигоранням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вершигора Е. Е. Менеджмент: навч. посібник М.: Инфра, 2014. 405 с.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. Київський національний економічний ун–т. Київ, 1998. 224 с.
3. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. Київ: Урожай, 2013. 416 с.
4. Фройд З. Три нариси з теорії сексуальності. Психологія і суспільство. 2008. С. 45-91.
5. Zagreb, Croatia. II International Scientific and Theoretical Conference «Scientific method: reality and future trends of researching» <https://doi.org/10.36074/scientia-25.08.2023> ISBN: 979-8-88955-770-8
6. Маслоу А. Г., Татлидаева А. М., Акуліна Н. Н. Мотивація та особистість. СПб.: Евразія, 1999. 478 с.
7. Маслоу А. Психологія буття. М: Рефл-бук, Ваклер, 1997.
8. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви: навч. посібник Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 511 с.
9. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнoукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2019. 90-96 с.
10. Оболенський О. Ю. Державна служба. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/> (дата звернення 06.03.2023)
11. Вебер М. Вибрані твори. М.: Прогрес, 1990. 808 с.
12. Оболонский А. В. Державна служба: комплексний підхід. М.: Діло. 2009. 512 с.

13. Біла Л. Р., Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні. 2009. 120 с.
14. Тадеєва Т. В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка / гол. ред. Г. Терещук; редкол.: Л. Вознюк, В. Кравець, В. Мадзігон [та ін.]. – Тернопіль, 2012. с. 213-221.
15. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова, Вісник ХНАУ, 2020. С. 152–163.
16. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореф. дис. Бериславська Анна Володимирівна. Херсон, 2013. 20 с.
17. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери, 2019. с. 73-81.
18. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання, 2016.
19. Жилін О. І. Мотивація персоналу: Конспект лекцій; Харківський національний економічний. Харків: ХНЕУ, 2005. 132 с.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
21. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза–Пономаренко. Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2020. С. 530– 538.
22. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників, 2018. С. 366-369.

23. Стадник В. В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету, 2012. С. 9-15.
24. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Херсонський державний університет. 2016. С. 85-88.
25. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів. Донецьк, 2010. 20 с.
26. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві, 2018. с. 498-502.
27. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя, 2020. с. 53–62.
28. Колобов Ю. В. Державна служба як чинник забезпечення ефективності функціонування виконавчої влади в Україні, Київ. 2013. 20 с.
29. Озирська С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Україна, Французька Республіка: науковоаналітичне дослідження. УАДУ, 1999. 168 с.
30. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. 2018.
31. Герчіков В. І. Типологічна концепція трудової мотивації, 2005. С.53-62.
32. Герчіков В. І. Мотивація, стимулювання та оплата праці – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. 172 с.
33. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. К.-Львів: Край, 2010. 212 с.
34. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій. Соціальна психологія: зб.

наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К.: А.С.К., 2010. С. 172-177.

35. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Наук. світ, 2009. С. 196–208.

36. Панок В. Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології / В.Г. Панок // Проблеми розвиваючого навчання : м-ли I та II Міжнар. конф. / за ред. академіка С.Д. Максименка. – Київ, 1997. – С. 344–351.1

37. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: К. Л. Мілютіна. Київ: МАУП, 2004. – 192 с.

38. Пророк Н. В., Кондратенко Л. О., Манилова Л. М. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства: монографія, за ред. Пророк Н. В. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2020. 131 с.

39. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. К.: Либідь, 2004. 424 с.

40. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.