МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМЗ-24-2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **М.В. Дика**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **І.М. Овдієнко**
підпис наукового керівника к.психол.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП д. психол. н., проф.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «5» грудня 2025 р. № 6

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова**,
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 1 09.02.2026
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту*
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91/A 11.02.2026
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: А.М. Маслюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: І.О. Пєтухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Дикої Марини Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації**
Затверджена наказом ректора від 07.06.2025 № 499
Термін подачі закінченої роботи: 11.02.2026

Цільова установка полягає в теоретико-методологічному аналізі проблем розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткових організацій; емпіричному дослідженні структури мотиваційних комплексів, рівнів захисної мотивації та домінуючих тенденцій досягнення успіху чи уникнення невдач у персоналу; виявленні та інтерпретації феномену «заблокованої внутрішньої мотивації» та її зв'язку з організаційною тривожністю; розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій для керівників щодо створення оптимальних соціально-психологічних умов розвитку мотиваційної сфери фахівців та трансформації їхніх професійних установок від уникнення невдач до прагнення успіху.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації.

Об'єктом дослідження є мотиваційна сфера особистості.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації.

База дослідження. Загалом у дослідженні взяли участь 50 співробітників ТОВ «СМАРТ-РІАЛ» (м. Київ) віком від 23 до 54 років, серед яких 18 чоловіків та 32 жінок.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

1. Дата видачі завдання «30» 11 2024 р.
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.М. Овдієнко
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ М.В. Дика

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації. Основна увага приділяється аналізу теоретико-методологічних підходів до розуміння мотивації в третьому секторі, емпіричному дослідженню співвідношення внутрішніх та зовнішніх мотивів, а також виявленню рівнів захисної поведінки персоналу в умовах високої соціальної відповідальності. Дослідження проводилось за участю 50 фахівців ТОВ «СМАРТ-РІАЛ» віком від 23 до 54 років. Встановлено наявність феномену «заблокованої внутрішньої мотивації», що проявляється у домінуванні мотиву уникнення невдачі та високому рівні захисної напруги попри наявний інтерес до змісту праці. На основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації для керівників НПО, що базуються на впровадженні культури психологічної безпеки, дестигматизації помилок та розвитку партнерського стилю управління. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених стратегій для підвищення професійної ініціативності та профілактики вигорання фахівців «допомагаючих» професій.

Ключові слова: мотиваційна сфера, неприбуткова організація, внутрішня мотивація, уникнення невдачі, психологічна безпека, мотиваційний комплекс, професійна самореалізація.

ABSTRACT

This thesis investigates the socio-psychological factors behind the development of the motivational sphere in non-profit organization specialists. The primary focus is on analyzing theoretical and methodological approaches to understanding motivation in the third sector, empirically examining the balance between intrinsic and extrinsic motives, and identifying the levels of protective behavior among personnel under conditions of high social responsibility. The study was conducted with the participation of 50 specialists from SMART-REAL LLC aged 23 to 54. The research identified a «blocked intrinsic motivation» phenomenon, manifested in the dominance of failure avoidance and high levels of protective tension despite an inherent interest in work content. Based on the research results, practical recommendations for NGO managers were developed, focusing on implementing a psychological safety culture, destigmatizing errors, and developing a partnership leadership style. The practical significance of the work lies in the potential to apply the developed strategies to enhance professional initiative and prevent burnout among helping profession specialists.

Keywords: motivational sphere, non-profit organization, intrinsic motivation, avoidance of failure, psychological safety, motivational complex, professional self-realization.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ 11
1.1. Психологічна сутність та структура мотиваційної сфери особистості в професійній діяльності 11
1.2. Специфіка діяльності неприбуткових організацій як середовища професійної самореалізації 25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ФАХІВЦІВ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 30
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження 30
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження 36
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ФАХІВЦІВ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 49
3.1. Психологічні умови та стратегії розвитку мотивації персоналу в умовах неприбуткового сектору 49
3.2. Практичні рекомендації для керівників щодо підвищення мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації 51
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю неприбуткового сектору в розв'язанні гострих соціальних проблем сучасної України, особливо в умовах воєнного стану та системних суспільних криз. Ефективність діяльності таких організацій безпосередньо залежить від «людського фактору», проте фахівці неприбуткових організацій (НПО) часто стикаються з високим рівнем емоційного навантаження, обмеженістю матеріальних ресурсів та невизначеністю фінансування. У таких умовах традиційні методи стимулювання втрачають свою дієвість, що актуалізує потребу у вивченні соціально-психологічних чинників, які підтримують внутрішню стійкість персоналу та сприяють розвитку їхньої мотиваційної сфери. Розуміння механізмів, що перетворюють зовнішній тиск на внутрішню готовність до служіння, є критично важливим для профілактики професійного вигорання та забезпечення кадрової стабільності третього сектору.

Значний внесок у розробку проблематики мотивації професійної діяльності та її соціально-психологічних детермінант зроблено в роботах таких дослідників, як К. Замфір [62], А. Реан [62], І. Приходько [34], Я. Мацегора [27], О. Колесніченко [35], І. Лозовий [24]. Теоретичні засади внутрішньої та зовнішньої мотивації розкрито в працях Е. Десі та Р. Райана [63], а концепції мотивації досягнення – у роботах А. Меграбяна [62] та Т. Елерса [62]. Специфіку діяльності в умовах соціального служіння та інституційні мотиви аналізували Дж. Гріффіт [53], Т. Вудраф [69] та П. Бері [51]. Незважаючи на ґрунтовність наявних напрацювань, недостатньо вивченими залишаються питання «блокування» внутрішньої мотивації фахівців НПО через домінування захисних механізмів та страху перед невдачею в умовах підвищеної соціальної відповідальності.

Об'єкт дослідження – мотиваційна сфера особистості.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури щодо психологічних особливостей мотиваційної сфери особистості.

2. Провести та інтерпретувати емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації.

3. Розробити та обґрунтувати практичні рекомендації для керівників НПО щодо оптимізації соціально-психологічного умов розвитку мотиваційної сфери персоналу НПО.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження було використано комплекс методів, що включає теоретичний аналіз, порівняння, узагальнення та синтез наукової літератури. Також застосовано емпіричні методики дослідження: методику «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у мод. А. Реана), методику діагностики мотивації до уникнення невдач Т. Елерса та тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна (у мод. М. Ш. Магомет-Емінова). Для обробки результатів використано методи кількісного (відсотковий розподіл) та якісного аналізу даних.

Наукова новизна полягає в тому, що: вперше емпірично виявлено та описано феномен «заблокованої внутрішньої мотивації» у фахівців НПО; комплексно досліджено взаємозв’язок між типом мотиваційного комплексу та рівнем захисної поведінки персоналу в умовах соціально орієнтованої діяльності; уточнено вплив організаційної тривожності на трансформацію мотиву досягнення успіху в мотив уникнення невдачі.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій керівниками громадських та благодійних організацій для покращення соціально-психологічного клімату, зниження тривожності

персоналу та підвищення їхньої професійної ініціативності. Матеріали дослідження можуть бути використані при розробці програм психологічного супроводу фахівців «допомагаючих» професій, проведенні тренінгів із розвитку професійної впевненості та в курсах підготовки менеджерів третього сектору.

База дослідження. Дослідження проводилось на базі ТОВ «СМАРТ-РІАЛ» (м. Київ). Загалом у дослідженні взяли участь 50 осіб дорослого віку (від 23 до 54 років), серед яких 18 чоловіків (36%) та 32 жінки (64%). Більшість респондентів (84%) мають повну вищу освіту та різний стаж професійної діяльності в організації.

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах міжнародної конференції:

Дика М.В., Овдієнко І.М. Соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції (12 листопада 2025 року) – Київ: КНУБА, 2025. – С. 621–624 [15].

Дика М.В, Калениченко Р.А. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості фахівця / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: програма VIII Міжнародної конференції (23–25 квітня 2025 року) – Ірпінь: Державний податковий університет, 2025. – С. 36 [16].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. Робота містить 3 рисунки, 1 таблицю та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ

1.1. Психологічна сутність та структура мотиваційної сфери особистості в професійній діяльності

Розуміння природи мотивації фахівця є ключовим аспектом для аналізу його професійного становлення та ефективності. Наукова спільнота розглядає мотивацію професійної діяльності як складну ієрархізовану динамічну систему, що включає сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил. Н. Іванова визначає мотивацію фахівця через призму понять, змісту та функцій, наголошуючи на її значущості для особистісного розвитку в межах професіогенезу [24]. Важливим для нашого дослідження є той факт, що мотиваційна сфера не є статичним утворенням, а трансформується під впливом соціальних умов та специфіки діяльності.

Проблема визначення природи мотиваційного процесу залишається дискусійною через відсутність єдиного концептуального підходу до цього феномену. І. Пампура та О. Давидова розглядають мотивацію як складний комплекс впливів, що детермінують поведінкові реакції особистості, формуючи систему внутрішніх стимулів та мотивів [32]. Наукова думка схиляється до трактування цього явища як цілеспрямованого та організованого процесу, що не лише розвиває стійкий інтерес до праці, а й зміцнює впевненість фахівця у власній здатності досягати поставлених цілей. На переконання З. Кісіля та Д. Швеця, мотивація виступає центральним чинником, який визначає рівень залученості працівника у діяльність, його орієнтацію на високі досягнення та психологічну витривалість в умовах інтенсивних професійних навантажень [17]. Описана багатовимірність мотиваційної структури вимагає від дослідника аналізу не лише окремих спонукань, а й їхньої системної взаємодії в межах конкретного професійного середовища.

Варто зауважити, що сучасні умови інформаційного суспільства суттєво трансформують ієрархію потреб особистості, що безпосередньо впливає на структуру професійної мотивації. В. Осьодло та Л. Будагьянц наголошують на динамічних змінах у мотиваційній сфері людини під впливом глобалізаційних процесів та інформатизації, вказуючи на зростання ваги потреб у самоактуалізації та приналежності до значущих соціальних груп [31]. Зазначена трансформація є особливо показовою для фахівців третього сектору, де професійна діяльність часто розглядається не лише як джерело доходу, а як спосіб реалізації особистісних цінностей та соціальної відповідальності. Науковці підкреслюють, що в нових реаліях традиційні методи стимулювання втрачають свою ефективність, поступаючись місцем складним механізмам смислоутворення, які спонукають особистість до активної діяльності навіть за відсутності прямого матеріального підкріплення.

Сучасна психологічна думка дедалі частіше розглядає мотиваційну сферу як невід'ємний складник емоційного інтелекту особистості. Н. Басюк визначає мотивацію як рушійну силу професійно-особистісного зростання, наголошуючи на здатності фахівця розуміти власні емоційні стани та керувати ними заради досягнення цілей [2]. Важливим елементом цієї структури є самомотивація, яку Д. Гоулман трактує як здатність входити в «стан потоку» – особливий режим підвищеної концентрації та продуктивності, що дозволяє фахівцеві з насолодою виконувати навіть складні завдання [11]. У педагогічних та соціально орієнтованих професіях, до яких належать і працівники неприбуткових організацій, саме емоційна стійкість та вміння трансформувати емоційну енергію в активні дії стають запорукою збереження працездатності. Н. Мирончук підкреслює, що самомотивація є фундаментальним компонентом самоорганізації, який дозволяє фахівцеві самостійно ставити цілі та розробляти стратегії їх досягнення без постійного зовнішнього контролю [29].

Сучасні реалії діяльності в Україні, зумовлені повномасштабним вторгненням, вносять суттєві корективи у розуміння структури мотиваційної сфери. О. Бачинська наголошує, що високий рівень стресу та тривоги у воєнний

період стає потужним демотиватором, який вимагає від керівництва гнучкості та негайного перегляду наявних інструментів управління персоналом [3]. Авторський погляд на мотиваційний механізм передбачає, що внутрішня мотивація фахівця нерозривно пов'язана із сутністю самої роботи та її суспільною значущістю, тоді як зовнішня мотивація має бути спрямована на компенсацію психологічних та матеріальних витрат працівника. Н. Болквадзе та Т. Гетьман, досліджуючи досвід високотехнологічних компаній, зазначають, що в умовах кризи традиційні методи (фіксована заробітна плата) втрачають домінуючу роль, поступаючись місцем персоналізованому підходу, який враховує індивідуальні потреби кожної особистості [6].

Особливого значення у структурі мотивації набуває гендерний аспект, який часто ігнорується у загальних теоретичних схемах. Н. Лаврук, аналізуючи мотивацію ефективної праці, вказує на специфічні пріоритети, що часто домінують у жінок, зокрема потребу в соціальній стабільності, безпеці та гармонізації професійних обов'язків із сімейними цінностями [21]. Для неприбуткових організацій, де значну частку персоналу традиційно складають жінки, врахування цих чинників є критично важливим для збереження кадрового потенціалу. Ефективно побудована мотиваційна система повинна не лише стимулювати результат, а й створювати середовище, де працівник відчуває психологічну підтримку та визнання своєї унікальності.

Процеси цифровізації та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у професійне середовище створюють новий контекст для розвитку мотиваційної сфери. М. Козир зауважує, що ІКТ-педагогіка та цифрові інструменти є не лише засобом оптимізації роботи, а й потужним фактором впливу на вмотивованість фахівця до постійного оновлення знань [18]. Водночас надмірний інформаційний потік може виступати і чинником демотивації. С. Ахмад (S. Ahmad) із співавторами, досліджуючи причини академічної та професійної прокрастинації, вказують на те, що невміння фахівця ефективно керувати часом у цифровому просторі призводить до відчуття перевантаженості та втрати фокусу на пріоритетних цілях [48].

Успішне функціонування в таких умовах вимагає від працівника не лише професійних знань, а й розвинених навичок самоменеджменту та цифрової гігієни, які дозволяють підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації попри зовнішні цифрові подразники.

Феномен прокрастинації, як перешкода на шляху до професійного успіху, часто виникає через збій у вольовій регуляції емоційних станів. Т. Вайда, досліджуючи прояви відкладання справ, вказує на те, що прокрастинація часто стає звичною формою поведінки у відповідь на завдання, які викликають сильні негативні емоції або страх невдачі [8]. Підтримка мотиваційного тонусу в таких випадках можлива лише завдяки розвиненим вольовим якостям: цілеспрямованості, рішучості та самодисципліні. Н. Басюк зазначає, що ефективним інструментом подолання таких бар'єрів є використання технік самомотивації, зокрема візуалізації результату та методів SWOT-аналізу для чіткого структурування майбутньої діяльності [2]. Своєчасна письмова фіксація завдань та самовинагорода за проміжні успіхи дозволяють фахівцеві вийти зі стану емоційної напруги та відновити продуктивний ритм роботи.

Логічним продовженням аналізу потреб є розгляд ціннісно-смислової сфери фахівця. І. Приходько та Н. Юр'єва, вивчаючи взаємозв'язок смисложиттєвих орієнтацій з мотивацією, дійшли висновку, що наявність чіткої мети та відчуття наповненості життя сенсом виступають потужними регуляторами професійної поведінки [37]. Для фахівця неприбуткової організації, діяльність якого часто не приносить надприбутків, саме усвідомлення суспільної значущості власної праці (смисл) стає тим стрижнем, що утримує його в професії. У своїх фундаментальних працях з професіографії та психології екстремальної діяльності І. Приходько з колегами зазначають, що гармонійна структура мотиваційної сфери обов'язково включає узгодженість між особистими цінностями та вимогами професійного середовища [39]. Відсутність такої узгодженості, як зауважують автори у навчальному посібнику з психології екстремальної діяльності, призводить до швидкого виснаження психологічних ресурсів та зниження ефективності виконання завдань [40].

Особливу увагу в сучасній психології приділяють взаємозв’язку між мотивацією та результативністю діяльності, особливо в умовах, що вимагають високої емоційної стійкості та відповідальності. Дослідники О. Каплюченко та І. Приходько зазначають, що успішне виконання професійних завдань, зокрема в екстремальних або напружених умовах, значною мірою детермінується саме вмотивованістю особового складу [24]. Брак належної мотивації може нівелювати навіть високий рівень професійної підготовки та матеріального забезпечення, призводячи до стресу та професійного вигорання. Зазначена закономірність є вкрай актуальною для фахівців неприбуткових організацій, діяльність яких часто пов’язана з роботою в умовах невизначеності та високого психологічного навантаження.

Глибокий аналіз детермінант професійної діяльності в ускладнених умовах здійснено в працях І. Приходька, Я. Мацегори та О. Колесніченка, які систематизували дослідження мотивації в екстремальних ситуаціях [34]. Науковці стверджують, що збереження високого рівня вмотивованості виступає ключовим фактором профілактики деструктивних психічних станів, зокрема професійного стресу. І. Приходько та О. Тімченко, розглядаючи соціально-психологічні детермінанти виникнення стресу, вказують на пряму залежність між розмитістю мотиваційних установок та зниженням резистентності організму до психологічних навантажень [35]. Хоча зазначені дослідження фокусуються на комбатантах, виявлені закономірності є валідними для фахівців неприбуткових організацій, які працюють із вразливими верствами населення або в зонах гуманітарних криз.

Система профілактики негативних станів, запропонована І. Приходьком, передбачає, що сформована мотиваційна сфера виконує буферну функцію, захищаючи особистість від травмівного впливу середовища [38]. Психологічний супровід службової діяльності, як зазначають І. Приходько та співавтори, повинен базуватися на постійному моніторингу мотиваційного профілю працівника, оскільки тривала дія стрес-факторів здатна деформувати первинну мотивацію служіння, перетворюючи її на механічне виконання обов’язків [36].

Я. Мацегора та колеги у розробці діагностичного інструментарію також підкреслюють важливість оцінювання не лише загального рівня мотивації, а й її змістовної наповненості, що дозволяє прогнозувати надійність фахівця в критичних ситуаціях [27]. Отже, розвиток мотиваційної сфери фахівця НПО неможливо розглядати окремо від питань психогігієни та стресостійкості.

Аналізуючи структуру мотиваційної сфери, доцільно виокремити провідні групи мотивів, які регулюють професійну поведінку. І. Лозовий пропонує розглядати мотивацію як систему, структуровану на основі зв'язку провідних інституційних (внутрішніх) та прагматичних (зовнішніх) мотивів [24]. Інституційні мотиви базуються на цінностях, патріотизмі, бажанні бути корисним суспільству та альтруїзмі. Прагматичні ж мотиви орієнтовані на отримання зовнішніх благ: стабільну оплату праці, соціальні гарантії, кар'єрне зростання. Дж. Гріффіт, досліджуючи подібні структури, вказує, що фахівці з домінуванням інституційної мотивації демонструють більшу відданість справі та триваліший термін роботи в організації, ніж ті, хто керується виключно прагматичними інтересами [24]. Такий поділ є фундаментальним для розуміння специфіки роботи в третьому секторі економіки, де фінансова винагорода часто поступається місцем ідейним переконанням.

Розвиваючи дискусію про дихотомію мотивів, доцільно звернутися до фундаментальних праць Дж. Гріффіта (J. Griffith), який, аналізуючи кадрові процеси в Національній гвардії США, емпірично довів перевагу інституційної мотивації над окупаційною (прагматичною) у довгостроковій перспективі. Дослідник стверджує, що орієнтація на цінності, патріотизм та служіння спільноті є значно надійнішим предиктором утримання персоналу, аніж бонуси чи заробітна плата [53]. Цю думку поглиблює Т. Вудраф (T. Woodruff), який у своїй моделі вводить поняття мотивів самовдосконалення (Self-Enhancement) та ідентифікації. Науковець зауважує цікавий парадокс: хоча інституційні та прагматичні мотиви можуть співіснувати, саме інституційні чинники формують стійку професійну ідентичність, яка дозволяє фахівцеві долати труднощі, тоді як суто фінансова мотивація часто призводить до швидкого розчарування при

зіткненні з реальними викликами професії [61; 69]. Для сфери неприбуткових організацій цей висновок є критичним: фахівець, який працює лише за «зарплату», в умовах обмежених ресурсів НПО має значно вищий ризик звільнення, ніж той, хто ідентифікує себе з місією організації.

Теоретичним підґрунтям для глибокого розуміння механізмів мотивації виступає теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Е. Десі та Р. Райана. Вчені розглядають мотивацію як континуум, що простягається від амотивації (повної відсутності бажання діяти) до внутрішньої мотивації (діяльність заради інтересу та задоволення) [24]. Згідно з цією концепцією, зовнішня мотивація не є однорідною і може мати різні форми регуляції: від суто зовнішньої (діяльність заради винагороди або уникнення покарання) до інтегрованої, коли зовнішні цілі повністю асимілюються особистістю і сприймаються як власні. Інтроєктована регуляція, як проміжна ланка, описує поведінку, керовану почуттям провини або бажанням отримати схвалення, що часто зустрічається у професіях «допомагаючого» типу.

Сучасні наукові розвідки вказують на необхідність постійного розширення та уточнення уявлень про внутрішню і зовнішню мотивацію, оскільки традиційна дихотомія не завжди повною мірою пояснює складність людської поведінки. Е. Локк та К. Шаттке наголошують, що професійна мотивація потребує багатовимірного аналізу, де межа між власним інтересом фахівця та зовнішнім впливом є динамічною та залежить від контексту діяльності [57]. Класичні визначення внутрішньої мотивації, запропоновані Р. Райаном та Е. Десі, акцентують увагу на виконанні діяльності виключно заради задоволення від самого процесу, проте в реальній професійній ситуації зовнішні стимули часто трансформуються у внутрішні переконання через механізми ідентифікації [63]. Така трансформація є фундаментальною для фахівців неприбуткових організацій, де особиста відданість соціальній місії дозволяє інтегрувати зовнішні цілі організації у власну ієрархію мотивів.

Ефективність функціонування мотиваційної сфери безпосередньо залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються індивідуальні прагнення

людини із загальними завданнями організації. Т. Матієнко доводить, що максимальне узгодження особистих потреб із вимогами професійної діяльності стає потужним стимулом, який суттєво підвищує загальний рівень вмотивованості [25; 44]. Внутрішній стимул у такому разі стає гарантом стійкості фахівця та його високої продуктивності навіть за відсутності миттєвої зовнішньої винагороди. Розуміння мотивації як результату співвідношення суб'єктивних очікувань та фактичних результатів дозволяє глибше осягнути механізми професійної задоволеності, що є критично важливим для стабільної роботи організацій, орієнтованих на соціальні місії.

Поглиблюючи аналіз внутрішніх рушіїв діяльності, варто звернути увагу на феномен мотивації досягнення. А. Колчигіна, здійснюючи теоретико-методологічний аналіз цього явища, визначає його як стійке прагнення особистості до успіху в діяльності, що супроводжується бажанням долати перешкоди та покращувати власні результати [19]. Для фахівця неприбуткової організації, де критерії успіху часто є нематеріальними, здатність самостійно генерувати імпульс до досягнення мети є критично важливою. Цікавим є погляд на нейрофізіологічні механізми цього процесу. Д. Валлер (D. Waller) та співавтори пов'язують здатність до цілеспрямованої поведінки з процесами гальмування небажаних імпульсів (motor inhibition) на рівні мозкової активності [20; 67]. Фактично, йдеться про біологічне підґрунтя самодисципліни та вольової регуляції: успішний фахівець не просто «хоче» досягти результату, він здатен фізіологічно блокувати відволікаючі фактори заради пріоритетної професійної задачі.

Зворотною стороною високої мотивації досягнення та ефективної саморегуляції виступає феномен прокрастинації, який суттєво гальмує розвиток професійного потенціалу фахівця. З. Антонова та О. Гладка визначають прокрастинацію як психологічний бар'єр, що проявляється у схильності до постійного відкладання важливих професійних завдань, що в результаті призводить до стресу та зниження якості праці [1]. Дослідниці наголошують, що це явище часто є наслідком збою в процесах саморегуляції, коли зовнішній тиск

переважає над внутрішніми ресурсами особистості. Глибоке коріння прокрастинації часто переплітається з перфекціонізмом. Як зазначають Л. Карамушка, О. Бондарчук та Т. Грубі, прагнення фахівця відповідати ідеальним стандартам за відсутності належної психологічної підтримки може спровокувати захисну реакцію у вигляді уникнення діяльності [28]. Для фахівців неприбуткових організацій, робота яких має високу соціальну вагу, страх не виправдати суспільні очікування може стати тим чинником, що трансформує продуктивну мотивацію у деструктивну прокрастинаторну поведінку.

Розглядаючи мотивацію не лише як внутрішній стан, але і як динамічну відповідь на зовнішні виклики, доцільно звернутися до наукових висновків В. Табачука. Дослідник акцентує увагу на тому, що в сучасних складних соціоекономічних умовах мотивація професійної діяльності нерозривно пов’язана з потребою у безперервному професійному розвитку [42; 43]. Хоча автор аналізує це явище на прикладі науково-педагогічних працівників, виявлена закономірність є абсолютно релевантною для фахівців неприбуткового сектору. В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції в третьому секторі, саме можливість підвищення кваліфікації та відчуття власної професійної спроможності стає потужним стимулом до праці. Тобто, мотивація трансформується з бажання «просто працювати» у прагнення «бути конкурентоспроможним», що забезпечує фахівцеві почуття стабільності навіть у кризові періоди.

Вплив автономної (внутрішньої) мотивації на психологічне благополуччя фахівця важко переоцінити. Дослідження показують, що високий рівень автономної мотивації корелює з кращим сприйняттям організаційної підтримки, позитивним спілкуванням з керівництвом та загальним благополуччям [24]. Натомість низький рівень автономії у мотиваційній сфері часто пов’язаний з виникненням негативних психічних станів та афективною поведінкою. Отже, розвиток мотиваційної сфери фахівця має бути спрямований на інтеріоризацію зовнішніх вимог та посилення внутрішнього інтересу до змісту професійної діяльності.

Окремий пласт наукових досліджень присвячено розгляду мотивації як фундаменту для розвитку професійної кар'єри та лідерського потенціалу фахівця. Т. Доценко, аналізуючи кар'єру в публічному секторі (що має багато спільного з неприбутковим), наголошує, що професійний шлях не є випадковим набором подій, а свідомим процесом, який вимагає від працівника ініціативи та відповідальності за власний розвиток [16]. Саме внутрішня мотивація виступає тим рушієм, що спонукає фахівця не просто виконувати посадові обов'язки, а прагнути до професіоналізації та самовдосконалення. У цьому контексті важливими є висновки О. Лебеденко, яка пов'язує ефективність діяльності з розвитком лідерських якостей, зазначаючи, що справжнє лідерство базується не лише на харизмі, а на вмінні будувати взаємодію в групі [22]. Для НПО, де горизонтальні зв'язки часто важливіші за ієрархічні, мотивація до лідерства стає критично важливим ресурсом організаційного розвитку.

Т. Підлісна та Г. Шляхтіна доповнюють цю думку, стверджуючи, що сучасні підходи до управління вимагають від фахівців стратегічного мислення та здатності діяти в умовах змін, що неможливо без стійкого мотиваційного ядра [59; 64]. Водночас М. Зайцева звертає увагу на те, що надмірна бюрократизація та жорсткий контроль з боку керівництва здатні нівелювати будь-яку внутрішню мотивацію. Дослідниця переконана, що зміна фокусу з формальних процедур на соціальні цінності та зменшення контролю дозволяє створити атмосферу, в якій працівники стають більш ініціативними та продуктивними [70]. Це підтверджується і думкою В. Щегорцової, яка вбачає основну мету управління мотивацією у створенні ефективної системи взаємодії між лінійними керівниками та персоналом, де стимулювання базується на розумінні потреб працівника [45].

Професійне зростання фахівця нерозривно пов'язане з його здатністю до стратегічного планування власної життєдіяльності. О. Борисенко розглядає професійну кар'єру як цілісний процес становлення та розвитку індивіда, де мотивація виступає не лише спонуканням до поточної праці, а й фундаментальним орієнтиром для довгострокового самоздійснення [7].

Психологічні особливості кар’єри особистості, як зауважують Л. Березовська та А. Тангел, визначаються внутрішньою готовністю фахівця до змін та його здатністю інтегрувати професійні досягнення у загальну структуру ідентичності [4]. Зазначений підхід дозволяє стверджувати, що мотиваційна сфера є динамічним ядром кар’єрного планування, яке забезпечує енергію для подолання професійних криз.

Важливим психологічним аспектом у цьому контексті є подолання невизначеності на початкових етапах професіогенезу. А. Василик та А. Вандоляк, досліджуючи передумови професійного самовизначення, вказують на те, що труднощі у плануванні кар’єри часто зумовлені розмитістю ціннісних орієнтирів молоді, що потребує активної підтримки з боку організаційного середовища [9]. Динаміка кар’єрних траєкторій, на думку Н. Гури, залежить від низки організаційно-психологічних чинників, серед яких провідне місце посідає можливість фахівця бачити перспективи свого зростання в межах обраної установи [13]. Таким чином, розвиток мотиваційної сфери неможливий без відчуття працівником керованості власним професійним шляхом.

У контексті розвитку мотиваційної сфери особливої уваги заслуговує концепція етичного та інноваційного лідерства, яка є вкрай суголосною цінностям неприбуткового сектору. О. Литвинчук, досліджуючи фактори результативності, наголошує на необхідності впровадження міжнародних стандартів управління якістю та розвитку партнерських відносин, що неможливо без високої вмотивованої залученості персоналу [23]. Цю думку розвиває О. Юзькова, яка пропонує модель інноваційного лідерства, орієнтованого на суспільне благо. Дослідниця зазначає, що в умовах переходу до сервісно-орієнтованої культури (що є сутністю діяльності НПО) мотивація фахівця має трансформуватися від виконання інструкцій до професійної самореалізації через впровадження новацій [46]. І. Нелін додає до цього переліку критично важливий компонент – етичне лідерство. На його переконання, саме моральні принципи та орієнтація на служіння громадянам стають тим фундаментом, який забезпечує стабільність мотивації та ефективність соціальних систем [30].

Вагомим чинником підтримки належного рівня мотивації та компетентності виступає система безперервної професійної освіти. Л. Грень та Н. Грабар переконливо доводять, що підготовка управлінських кадрів та підвищення кваліфікації є не просто формальною вимогою, а необхідною умовою реалізації їхніх функцій у сучасному мінливому світі [12]. Якісні освітні програми, що відповідають актуальним викликам, дозволяють фахівцям відчувати власну компетентність та затребуваність, що, згідно з теорією самодетермінації, підсилює внутрішню мотивацію. Отже, інвестування в навчання персоналу неприбуткової організації слід розглядати як стратегічний інструмент управління мотивацією, що запобігає професійній стагнації та сприяє формуванню кадрового резерву нової генерації.

Сучасний дискурс щодо професійної ефективності дедалі частіше зміщує акцент з суто технічних знань (hard skills) на так звані «м'які навички» (soft skills). А. Асефер (A. Asefer) та З. Абідін (Z. Abidin) наголошують, що в умовах XXI століття саме комунікабельність, емпатія та вміння працювати в команді стають визначальними факторами придатності до працевлаштування та кар'єрного успіху [50]. М. Вебер (M. Weber) та колеги, досліджуючи сервісно-орієнтовані професії (що є близькими до діяльності НПО), підтверджують, що розвинені навички міжособистісної взаємодії безпосередньо корелюють з якістю виконання професійних обов'язків [68].

Важливо розуміти, що формування цих навичок та професійних переконань відбувається не у вакуумі, а під впливом соціального оточення. Т. Ендрюс (T. Andrews) із співавторами розглядають колег як «агентів змін» (change agents), які через мережеву взаємодію суттєво впливають на мотивацію працівника та прийняття ним нових професійних стандартів [49]. Це перегукується з висновками М. Ротланда (M. Rothland), який зазначає, що первинні мотиви вибору професії (berufswahlmotive) та професійні переконання, сформовані ще на етапі навчання, закладають фундамент для подальшої стійкості фахівця у професійному полі [62]. Отже, соціально-психологічний

клімат в організації та якість професійної комунікації виступають потужними зовнішніми регуляторами внутрішньої мотивації персоналу.

Окрім смисложиттєвих орієнтацій, важливим компонентом мотиваційної сфери виступає професійна ідентичність. Норвезькі дослідники Р. Йохансен (R. Johansen), Дж. Лаберг та М. Мартінуссен виявили прямий кореляційний зв'язок між сформованою професійною ідентичністю та суб'єктивним сприйняттям власної компетентності [56]. Тобто, чим сильніше фахівець ототожнює себе зі своєю професійною групою, тим більш компетентним та ефективним він себе почуває, що своєю чергою підсилює мотивацію до діяльності.

Водночас неможливо ігнорувати вплив макросоціальних трансформацій на структуру мотивації. Українські вчені І. Приходько, Я. Мацегора та ін. у своєму лонгітюдному дослідженні продемонстрували, як кардинально змінюється мотиваційний профіль фахівців під впливом історичних подій, зокрема після Революції Гідності [60]. Вони зафіксували зсув від прагматичних мотивів до мотивів соціальної відповідальності та захисту цінностей. Це підтверджується і даними Г. Григорова та С. Спірдонова, які наголошують, що в періоди криз вибір професії, пов'язаної зі служінням, стає актом свідомої громадянської позиції, а не просто кар'єрним рішенням [54]. Для нашого дослідження це означає, що мотиваційна сфера фахівців українських НПО сьогодні є значною мірою продуктом реакції на суспільні виклики, що необхідно враховувати при розробці програм психологічної підтримки.

Надзвичайно важливим для розуміння природи професійної мотивації є врахування фактору часу та професійного стажу. О. Матохнюк у своєму емпіричному дослідженні виявив нелінійну залежність між стажем роботи та рівнем мотивації до успіху. Згідно з отриманими даними, фахівці-початківці (стаж до 5 років) зазвичай демонструють середній та високий рівень мотивації, підкріплений амбіціями та новизною діяльності. Однак у період професійної зрілості (5–10 років) часто спостерігається зростання надмірної мотивації, що супроводжується внутрішнім тиском та ризиком професійного вигорання [26]. Натомість фахівці з великим досвідом (понад 20 років), хоча і зберігають високу

орієнтацію на успіх, стикаються з ризиками зниження адаптивності до нових викликів. Автор використовував методику Т. Елерса, яку ми також плануємо застосувати в нашому дослідженні, що підтверджує валідність обраного нами інструментарію для діагностики мотиваційних тенденцій у соціально орієнтованих сферах діяльності. Ці дані вказують на необхідність диференційованого підходу до стимулювання персоналу НПО залежно від етапу їхньої професійної кар'єри.

Варто також звернути увагу на результати закордонних досліджень, які розмежовують мотивацію до початку професійної діяльності та мотивацію до її продовження (утримання в професії). Британський дослідник П. Бері (P. Bury), аналізуючи кадрові процеси, встановив, що чинники, які спонукають людину долучитися до організації (часто це ідеалістичні уявлення або бажання змін), можуть суттєво відрізнятися від тих, що утримують її на посаді протягом тривалого часу [51]. Аналогічні висновки зробили Т. Хелмус та співавтори (RAND Corporation), досліджуючи мотивацію молодшого персоналу: первинний ентузіазм без належної підтримки та кар'єрних перспектив швидко згасає, що актуалізує проблему плинності кадрів у соціально орієнтованих структурах [55].

Вирішальну роль у підтриманні стабільної мотивації відіграє сприйняття фахівцем підтримки з боку організації. Н. Жилле (N. Gillet) та колеги довели, що відчутна організаційна підтримка (Organizational Support) та наявність необхідних ресурсів для роботи позитивно корелюють з автономною мотивацією та залученістю персоналу [52]. Дослідники наголошують, що сприятливий організаційний клімат здатен компенсувати високі робочі навантаження, сприяючи формуванню оптимального мотиваційного профілю. Зазначена теза є вкрай важливою для нашої роботи, оскільки вона зміщує фокус з індивідуальних особливостей працівника на відповідальність керівництва НПО за створення умов, що сприяють розвитку внутрішньої мотивації.

Фундаментальною основою мотиваційної стійкості фахівця виступає система базових самооцінок особистості (core self-evaluations). Д. Пенг та колеги довели, що позитивні внутрішні установки працівника щодо власної

спроможності та контролю над ситуацією відіграють ключову роль у запобіганні професійному вигоранню [58]. Висока організаційна відданість та задоволеність роботою базуються на психологічному ресурсі, який дозволяє фахівцеві підтримувати ініціативність навіть за відсутності миттєвої винагороди. Таким чином, розвиток мотиваційної сфери особистості в межах неприбуткового сектору слід розглядати не лише як накопичення зовнішніх стимулів, а як зміцнення внутрішнього ядра психологічної резистентності працівника.

1.2. Специфіка діяльності неприбуткових організацій як середовища професійної самореалізації

Професійна діяльність у неприбутковому секторі має особливу соціально-психологічну архітектуру, де прагнення до самореалізації тісно переплітається з альтруїстичними цінностями та суспільною корисністю. Питання професійної ідентичності та самоздійснення у сферах, пов’язаних із наданням допомоги та соціальним захистом, детально розкрито у працях Я. Пономаренко [33]. Дослідниця вказує, що психологічний зміст особистісних факторів фахівця визначає його здатність до продуктивної діяльності у складних соціальних умовах. Р. Яремко, аналізуючи особливості розвитку самореалізації у фахівців ризиконебезпечних професій, зазначає, що мотиваційна сфера таких працівників базується на усвідомленні соціальної значущості власної праці та бажанні відповідати високим професійним стандартам [47]. Неприбуткові організації як середовище самореалізації створюють унікальні умови для розвитку внутрішньої мотивації, оскільки результат діяльності тут часто вимірюється не економічними показниками, а якісними змінами у житті громади чи окремих осіб. Врахування цих особливостей дозволяє зрозуміти, чому для працівників НПО соціальний контекст та емоційна віддача часто стають вагомішими за традиційні матеріальні стимули.

Справедливість організаційного середовища виступає одним із найпотужніших соціально-психологічних чинників, що регулюють розвиток мотивації у неприбутковому секторі. В. Скоган та К. Фрідл підкреслюють, що

відчуття фахівцем чесності та об’єктивності з боку керівництва безпосередньо впливає на його професійну ефективність та бажання залишатися в організації [65]. Управління персоналом у соціально орієнтованих структурах, як зазначають Б. Сванепул та колеги, повинно базуватися на створенні умов для прозорої комунікації та публічного визнання внеску кожного працівника [66]. Брак таких умов у неприбутковій організації може призвести до швидкої втрати внутрішньої мотивації, оскільки фахівці цієї сфери особливо чутливі до розбіжностей між задекларованими цінностями та реальними управлінськими практиками.

Специфічні умови діяльності в неприбутковому секторі вимагають від керівництва особливої уваги до поколінних відмінностей у мотивації персоналу. Дослідження Д. Гуріненко свідчать, що сучасні молоді фахівці (покоління міленіалів та зумерів) демонструють принципово нові запити до професійного середовища, висуваючи на перший план баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) і психологічний комфорт [14]. Зазначений зсув пріоритетів робить традиційні ієрархічні структури менш привабливими для молоді, натомість підвищує значущість місії НПО та можливості швидкої адаптації до змін. Л. Богуш підкреслює, що становлення кар’єри фахівця починається ще на етапі професійної підготовки, де формується первинне ставлення до соціально значущої діяльності [5]. Організації неприбуткового сектору, впроваджуючи гнучкі графіки та залучаючи психологів і коучів для підтримки персоналу, створюють умови для утримання найбільш талановитих кадрів, які орієнтовані на ціннісний результат, а не лише на матеріальну стабільність.

Неприбуткові організації за своєю сутністю є близькими до європейських моделей соціально орієнтованої економіки, де в центрі системи стоїть вільна особистість та її відповідальність перед суспільством. Т. Галайда та А. Рябуха, вивчаючи досвід країн Європейського Союзу, підкреслюють, що найвищу ефективність демонструють ті організації, де впроваджено гнучкі системи оплати праці та активну участь працівників у кінцевих результатах діяльності

[10]. Зокрема, шведська та німецька моделі мотивації, що базуються на принципах соціальної справедливості та солідарності, можуть бути частково імплементовані в діяльність українських НПО для посилення лояльності персоналу.

Застосування нематеріальних методів стимулювання стає ключовим інструментом для організацій, що мають обмежені фінансові ресурси. О. Бачинська виокремлює такі важливі чинники, як залучення фахівців до вирішення нестандартних завдань, надання управлінських повноважень та створення атмосфери здорової конкуренції з регулярним аналізом результатів [3]. Такий підхід перетворює роботу в НПО на простір для інноваційного пошуку, де професійна самореалізація досягається через відчуття власного внеску в розвиток суспільства. Поєднання міжнародного досвіду нормування праці з українським контекстом соціального служіння дозволяє розробити унікальну мотиваційну архітектуру, здатну підтримувати стійкість фахівців навіть у тривалих кризових умовах.

Особливості діяльності у неприбутковому секторі, що характеризується високою емоціогенністю та рутинністю окремих процесів, вимагають від працівника розвиненої здатності до саморегуляції. Джон Равен зауважує, що за відсутності відчуття цінності мети, заради якої працює людина, вона припиняє витрачати зусилля та емоційні ресурси, що призводить до швидкої демотивації [41]. У сфері НПО, де місія організації є головним мотиватором, емоційний інтелект виконує функцію захисного механізму. Здатність фахівця вчасно розпізнавати ознаки втоми та свідомо налаштовувати себе на позитивне сприйняття викликів дозволяє запобігти емоційному вигоранню, яке є критичною проблемою для «допомагаючих» професій. Таким чином, організаційне середовище НПО має не лише вимагати результативності, а й сприяти розвитку емоційної компетентності персоналу як ключової умови тривалої професійної самореалізації.

Висновки до розділу 1

1. На основі теоретико-методологічного аналізу встановлено, що мотиваційна сфера фахівця є складною ієрархізованою динамічною системою внутрішніх та зовнішніх спонукань, які детермінують професійну поведінку, ініціативність та результативність діяльності. Визначено, що ядром цієї сфери виступає автономна (внутрішня) мотивація, яка базується на задоволенні базових потреб у компетентності, автономії та спорідненості, а також на здатності особистості до самомотивації. Важливим аспектом функціонування мотиваційної сфери є її нерозривний зв'язок із емоційним інтелектом та вольовою регуляцією, що дозволяє фахівцеві підтримувати продуктивність навіть в умовах високого стресу та запобігати деструктивним явищам, таким як прокрастинація чи професійне вигорання. Встановлено, що мотиваційний профіль особистості не є статичним утворенням, а зазнає суттєвих трансформацій під впливом професійного стажу, макросоціальних викликів та змін у структурі суспільних цінностей.
2. Проаналізувано специфіку діяльності неприбуткових організацій як середовища професійної самореалізації та встановлено її унікальну соціально-психологічну архітектуру, де провідне місце посідають інституційні мотиви – служіння місії, альтруїзм та соціальна відповідальність. Виявлено, що ефективність розвитку мотиваційної сфери в НПО значною мірою залежить від організаційної підтримки, етичного лідерства та створення культури розвитку, яка заміщує традиційні механізми жорсткого контролю. Особливу увагу приділено чиннику поколінних відмінностей, де для сучасних молодих фахівців пріоритетними стають баланс між працею та життям, психологічна безпека та відчуття власного внеску в суспільно значущі зміни. Доведено, що нематеріальні стимули, зокрема можливості для безперервної освіти та участі у прийнятті управлінських рішень,

виступають ключовими інструментами утримання персоналу та підсилення його внутрішньої вмотивованості.

Таким чином, теоретичний аналіз демонструє, що розвиток мотиваційної сфери фахівців неприбуткових організацій є комплексним процесом, який включає як індивідуальні стратегії саморегуляції та смислоутворення, так і системні заходи з боку організації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату. При цьому успішність професійної самореалізації працівника у третьому секторі економіки значною мірою залежить від ступеня інтеграції особистих ціннісних орієнтирів із соціальною місією організації, що забезпечує тривалу стійкість фахівця в умовах сучасних кризових викликів.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ФАХІВЦІВ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне вивчення соціально-психологічних чинників, що детермінують розвиток мотиваційної сфери фахівців неприбуткового сектору, проводилося на базі ТОВ «СМАРТ-РІАЛ» (м. Київ). Вибір неприбуткової організації як об’єкта дослідження зумовлений специфікою праці в даному секторі, де ціннісні орієнтири та внутрішня вмотивованість часто відіграють значно вагомішу роль, ніж у комерційних структурах. Організація процесу збору даних передбачала залучення фахівців, чия діяльність характеризується високою емоційною напруженістю та безпосередньою взаємодією з людьми у кризових ситуаціях.

У дослідженні взяли участь 50 осіб, які професійно забезпечують виконання статутних завдань організації. Сформована вибірка є репрезентативною за основними соціально-демографічними характеристиками, що дозволяє екстраполювати отримані результати на ширшу групу фахівців аналогічного профілю. Аналіз демографічного складу учасників (рис. 2.1) продемонстрував наступний гендерний розподіл: 18 чоловіків, що становить 36% від загальної кількості респондентів, та 32 жінки, які складають 64% вибірки. Таке переважання жіночої статі у складі досліджуваних відображає загальносвітову та загальнодержавну тенденцію фемінізації соціальної сфери та неприбуткового сектору, де професії «допомагаючого» типу користуються більшим попитом серед жінок.

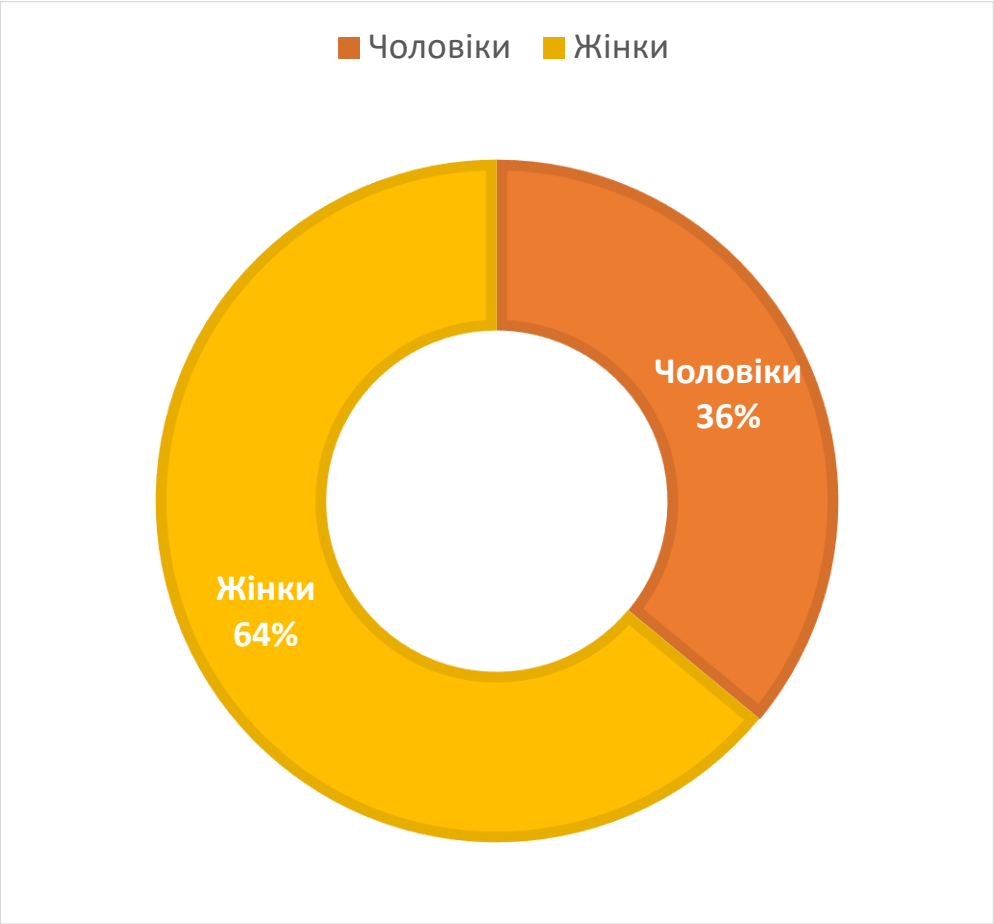


Рисунок 2.1. Гендерний розподіл учасників дослідження

Віковий діапазон респондентів варіювався від 23 до 54 років, що охоплює різні етапи професійного становлення особистості – від етапу адаптації молодих фахівців до періоду повної професійної акмеологічної зрілості. Щодо освітнього рівня, переважна більшість учасників (42 особи, або 84%) мали повну вищу освіту за спеціальностями «Психологія», «Соціальна робота» та «Менеджмент», тоді як 8 осіб (16%) мали базову вищу освіту або перебували на етапі здобуття магістерського ступеня. Важливим показником також став стаж роботи в організації: 12 осіб (24%) працювали в НПО менше 3 років, 25 осіб (50%) мали досвід від 3 до 10 років, а 13 осіб (26%) належали до групи досвідчених фахівців зі стажем понад 10 років. Охоплення різних вікових та професійних груп дозволило всебічно проаналізувати динаміку мотиваційної сфери залежно від досвіду та етапу кар’єрного розвитку.

Реалізація мети дослідження – теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення чинників розвитку мотиваційної сфери – вимагала ретельного підбору психодіагностичного інструментарію. Обраний комплекс методик спрямований на діагностику різних рівнів мотиваційної структури: від глибинних установок на досягнення успіху до конкретних професійних мотивів та захисних механізмів, що активізуються в умовах невизначеності. Використання валідних та надійних інструментів дозволило мінімізувати суб'єктивні викривлення та отримати об'єктивну картину стану мотиваційної сфери працівників громадського сектору. Побудова діагностичної батареї здійснювалася за принципом взаємодоповнюваності, де кожна наступна методика поглиблює та уточнює дані, отримані на попередніх етапах дослідження.

Першим інструментом у структурі нашої діагностичної батареї стала методика «Мотивація професійної діяльності», розроблена К. Замфір та адаптована А. Реаном. Даний психодіагностичний інструментарій дозволяє здійснити глибокий аналіз ієрархічної структури мотивів фахівця, спираючись на концепцію внутрішньої та зовнішньої мотивації. В основі методики лежить ідея про те, що для розуміння професійної активності особистості недостатньо констатувати наявність бажання працювати, необхідно диференціювати, на що саме спрямоване це спонукання. Внутрішній тип мотивації фіксується у тих випадках, коли для працівника пріоритетне значення має сам процес діяльності, її зміст та можливість самореалізації в межах професійних завдань. На противагу цьому, зовнішня мотивація проявляється тоді, коли діяльність виступає лише засобом досягнення цілей, що знаходяться поза змістом праці, як-от отримання матеріальних благ або досягнення соціального статусу.

Особливою перевагою даного інструменту є можливість диференціації зовнішніх мотивів на позитивні та негативні. Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) орієнтує фахівця на успіх, просування по службі та визнання колег, тоді як зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) базується на прагненні уникнути критики, санкцій або інших неприємностей з боку керівництва. Методика складається із семи змістовних пунктів, кожен з яких респондент оцінює за

п’ятибальною шкалою залежно від суб’єктивної значущості запропонованого мотиву. Підрахунок результатів передбачає визначення середніх показників за трьома шкалами, що дозволяє виокремити тип «мотиваційного комплексу» фахівця. Найбільш оптимальними для неприбуткових організацій вважаються поєднання, де внутрішня мотивація переважає над обома типами зовнішньої, оскільки це забезпечує стійкість працівника до вигорання та його відданість місії організації (Додаток В).

Другим етапом емпіричного дослідження стало застосування методики діагностики мотивації до уникнення невдач, розробленої Т. Елерсом. Даний інструмент спрямований на вивчення рівня захисної мотивації особистості, що є критично важливим для аналізу діяльності в неприбутковому секторі, де умови праці часто характеризуються високим рівнем невизначеності та відповідальності. Психологічний зміст цієї методики полягає у визначенні того, наскільки фахівець схильний до обережної, захисної поведінки у професійних ситуаціях. Опитувальник побудований у формі списку із тридцяти рядків, у кожному з яких респонденту пропонується обрати одне з трьох слів, що найбільш точно відображає його особистісні риси. Такий формат стимульного матеріалу дозволяє отримати результати, менш залежні від ефекту соціальної бажаності відповідей.

Аналіз результатів за методикою Т. Елерса дає змогу оцінити інтенсивність прагнення особистості до самозахисту та уникнення можливих помилок. Високі бали за цією шкалою вказують на переважання страху перед невдачами, що може провокувати фахівця до відмови від ініціативності або до вибору стратегій поведінки з мінімальним ризиком. У контексті фахівців неприбуткових організацій надмірна орієнтація на захист може стати серйозним бар’єром для інноваційної діяльності та ефективного вирішення складних соціальних запитів. Важливим аспектом інтерпретації є розуміння того, що люди з високим рівнем захисної мотивації частіше відчувають емоційну напругу, що безпосередньо впливає на розвиток їхньої мотиваційної сфери та загальну задоволеність професією. Таким чином, методика Т. Елерса дозволяє виявити тих працівників,

які потребують додаткової психологічної підтримки для зниження рівня тривожності та розвитку впевненості у власних діях (Додаток Г).

Третім складником діагностичного комплексу став тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна у модифікації М. Ш. Магомет-Емінова. Даний інструментарій спрямований на діагностику двох узагальнених та стійких мотиваційних тенденцій особистості: мотиву прагнення до успіху та мотиву уникнення невдачі. Вибір цієї методики обґрунтований необхідністю визначити, яка саме спрямованість домінує у структурі особистості фахівця неприбуткової організації при вирішенні складних професійних завдань. Опитувальник має дві специфічні форми – чоловічу (форма А) та жіночу (форма Б), що дозволяє врахувати гендерні особливості прояву мотиваційних чинників. Стимульний матеріал включає низку тверджень, які стосуються не лише професійної сфери, а й широкого кола життєвих ситуацій, думок та почуттів респондента.

Для оцінювання ступеня згоди з кожним твердженням використовується семибальна шкала від «цілком погоджуюсь» (+3) до «цілком не погоджуюсь» (-3), що забезпечує високу диференційованість відповідей. Психологічна цінність методики А. Меграбяна полягає у можливості спрогнозувати поведінку фахівця у ситуаціях вибору та ризику: особи з домінуванням мотиву досягнення успіху зазвичай обирають завдання середньої складності, де результат залежить від їхніх зусиль, тоді як особи з переважанням мотиву уникнення невдачі часто схильні до надмірної обережності або вибору занадто легких цілей. У контексті діяльності неприбуткових організацій, де соціальні проєкти вимагають високої ініціативності та стійкості до перешкод, визначення домінуючої мотиваційної тенденції є ключовим для розуміння потенціалу розвитку персоналу (Додаток Д).

Процедура емпіричного дослідження була організована у декілька послідовних етапів для забезпечення максимальної достовірності та етичності процесу. На підготовчому етапі, що тривав протягом першого тижня квітня 2025 року, було проведено переговори з керівництвом організації та узгоджено графік діагностичних сесій. Важливим аспектом стала попередня роз’яснювальна бесіда з фахівцями, під час якої наголошувалося на повній конфіденційності

результатів та добровільності участі. Респонденти були поінформовані, що отримані дані використовуватимуться виключно у наукових цілях для розробки рекомендацій щодо оптимізації праці в організації. Також на цьому етапі було проведено апробацію інструкцій до методик на невеликій пілотній групі для перевірки однозначності сприйняття тверджень.

Основний етап збору емпіричних даних реалізовувався протягом квітня та травня 2025 року безпосередньо на робочих місцях фахівців у комфортній та звичній для них атмосфері. Для мінімізації втоми респондентів та підтримання високого рівня концентрації уваги, діагностика проводилася в невеликих групах по 7-10 осіб у першій половині робочого дня. Послідовність пропонування методик була фіксованою для всіх учасників: спочатку пред'являлася методика К. Замфір, як найбільш змістовна щодо професійної діяльності, далі – тест Т. Елерса, і завершувалася сесія опитувальником А. Меграбяна. На кожну діагностичну сесію відводилося близько 45-60 хвилин, причому респонденти мали можливість працювати у власному темпі без жорсткого часового обмеження, що сприяло отриманню більш зважених відповідей.

Заключний етап дослідження передбачав кількісну та якісну обробку отриманих первинних даних. Статистична обробка результатів методики К. Замфір включала розрахунок показників внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної мотивації з подальшим визначенням типу мотиваційного комплексу за принципом ієрархічного порівняння середніх балів. При обробці результатів за методикою Т. Елерса здійснювався підрахунок загальної суми балів, яка інтерпретувалася за чотирма рівнями – від низької до надто високої мотивації до самозахисту. Особлива увага приділялася формуванню шкал у відсотковому співвідношенні для наочного представлення розподілу ознак у вибірці, уникаючи при цьому використання узагальнених «середніх рівнів», що дозволило побачити реальну варіативність мотиваційних тенденцій серед працівників.

Особливістю обробки даних за методикою А. Меграбяна стала процедура ранжування сумарних балів усієї вибірки. Згідно з інструкцією автора, після

підрахунку балів було виділено дві контрастні групи респондентів: верхні 27% вибірки були ідентифіковані як особи з чітко вираженим мотивом прагнення до успіху, а нижні 27% – як особи з домінуючим мотивом уникнення невдачі. Решта учасників склали проміжну групу, аналіз якої дозволив виявити тенденційні нахили до того чи іншого полюсу мотивації. Весь масив отриманих даних було систематизовано у таблиці та візуалізовано за допомогою діаграм, що стало підґрунтям для подальшого аналізу та інтерпретації результатів у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Емпіричний етап дослідження розпочався з вивчення структури мотиваційного комплексу фахівців неприбуткової організації за методикою К. Замфір у модифікації А. Реана. Зазначений інструментарій дозволив диференціювати внутрішні та зовнішні чинники спонукання до праці та встановити тип їхнього співвідношення у досліджуваній вибірці. Отримані дані відображають загальну спрямованість працівників на зміст діяльності або на зовнішні атрибути професійної реалізації, що є критично важливим для розуміння стійкості персоналу в умовах соціально орієнтованого сектору (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Розподіл типів мотиваційних комплексів фахівців НПО

Тип мотиваційного комплексу	**Показник**
Оптимальний комплекс (ВМ > ЗПМ > ЗНМ або ВМ = ЗПМ > ЗНМ)	42,0%
Проміжний (невизначений) комплекс	34,0%
Найгірший (негативний) комплекс (ЗНМ > ЗПМ > ВМ)	24,0%

Аналіз структури мотиваційних комплексів виявив, що найбільша частка респондентів (42,0%) характеризується оптимальним поєднанням мотивів. У цієї категорії фахівців внутрішня мотивація переважає над зовнішніми чинниками,

або ж спостерігається рівновага між внутрішнім інтересом та зовнішніми позитивними стимулами при низькому значенні негативних факторів. Перевага внутрішньої мотивації свідчить про те, що для значної частини колективу сама професійна діяльність, її суспільна корисність та можливість творчої самореалізації є самодостатніми цінностями. Такі результати є цілком очікуваними для неприбуткового сектору, де місія організації виступає потужним ідейним стрижнем, що підтримує активність персоналу навіть за умов обмеженого фінансування чи високої інтенсивності праці.

Глибоке розуміння переваги внутрішньої мотивації дозволяє стверджувати, що фахівці даної групи відчувають високий ступінь автономії та задоволення від процесу вирішення професійних завдань. Діяльність для таких працівників виступає способом самоствердження та реалізації власних етичних переконань, що значною мірою мінімізує ризики емоційного виснаження. Оптимальний мотиваційний комплекс формує своєрідний психологічний імунітет, оскільки основне джерело енергії для роботи знаходиться всередині самої особистості, а не залежить виключно від зовнішнього схвалення чи матеріальної винагороди.

Проміжний мотиваційний комплекс зафіксовано у 34,0% досліджуваних. Дана група фахівців не має чітко вираженого домінування одного типу спонукань, що вказує на певну нестабільність мотиваційної сфери та її чутливість до організаційних змін. У таких працівників прагнення до самореалізації може вступати у протиріччя з матеріальними потребами або страхом перед соціальною критикою. Стан невизначеності у мотиваційній структурі часто супроводжується внутрішніми конфліктами між бажанням допомагати іншим та необхідністю забезпечувати власну фінансову стабільність, що є типовою дилемою для працівників третього сектору.

Зазначена ситуація вимагає особливої уваги з боку керівництва, оскільки за несприятливих соціально-психологічних умов ці фахівці можуть легко перейти до негативного мотиваційного полюса. Професійна активність цієї групи значною мірою детермінується поточною ситуацією в організації, стилем

лідерства та якістю міжособистісної взаємодії. Якщо організація не забезпечує належної підтримки та визнання, внутрішній інтерес цих працівників поступово згасає, поступаючись місцем прагматичним розрахункам або захисним реакціям.

Найбільшу занепокоєність викликає той факт, що майже чверть вибірки (24,0%) демонструє найгірший, суто негативний мотиваційний комплекс. У цих респондентів зовнішня негативна мотивація, пов’язана з прагненням уникнути покарань, критики з боку керівництва чи конфліктів з колегами, домінує над інтересом до змісту роботи та прагненням до успіху. Висока концентрація таких показників може свідчити про наявність токсичних чинників у трудовому середовищі або про виражене професійне вигорання, коли початкові альтруїстичні мотиви повністю витісняються страхом перед санкціями чи соціальним тиском.

Діяльність таких працівників зазвичай є малопродуктивною та спрямованою на формальне виконання обов’язків заради збереження робочого місця або уникнення неприємностей. У контексті неприбуткових організацій такий тип мотивації є особливо руйнівним, оскільки він нівелює щирість та емпатію, які є критично важливими для роботи з клієнтами у кризових ситуаціях. Негативна мотивація блокує ініціативність та креативність, змушуючи працівника діяти в межах жорстких алгоритмів самозахисту, що суперечить динамічній сутності соціальної допомоги.

Розгляд ієрархії окремих показників дозволив встановити, що загальний профіль вибірки характеризується досить високими балами за шкалою внутрішньої мотивації (ВМ). Проте помітним є також значний рівень зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ), що включає орієнтацію на грошове забезпечення та прагнення до просування по роботі. Дана тенденція підкреслює, що попри ідейну спрямованість, фахівці НПО не ігнорують матеріальні аспекти життєдіяльності. Особливо гостро потреба у зовнішньому позитивному підкріпленні відчувається у молодих фахівців, для яких успішна кар’єра в організації є способом соціального ствердження.

Варто наголосити на важливості виявленого зв’язку між типом мотиваційного комплексу та емоційною стабільністю персоналу. Чим вищою є перевага внутрішньої мотивації над зовнішньою негативною, тим меншою є тривожність та схильність працівників до афективних реакцій у конфліктних ситуаціях. Натомість фахівці, чия активність зумовлена мотивами уникнення покарання, демонструють вищу вразливість до професійного стресу. Отримані результати за методикою К. Замфір стають надійним підґрунтям для подальшого аналізу за допомогою тестів Т. Елерса та А. Меграбяна, оскільки вони виявляють фундаментальну структуру спонукань, на якій базуються подальші поведінкові стратегії фахівців.

Продовжуючи аналіз мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації, доцільно перейти до вивчення результатів за методикою Т. Елерса, що спрямована на діагностику мотивації до уникнення невдач. Даний інструментарій дозволяє оцінити рівень «захисної поведінки» особистості та встановити, наскільки страх перед помилкою чи критикою домінує над прагненням до професійного розвитку. Отримані дані є особливо цінними для розуміння емоційного стану персоналу, оскільки високий рівень уникнення невдач безпосередньо корелює з підвищеною тривожністю та низькою ініціативністю працівників. Розподіл респондентів за рівнями захисної мотивації дозволяє виявити приховані психологічні бар’єри, що заважають ефективній самореалізації персоналу (рис. 2.2).

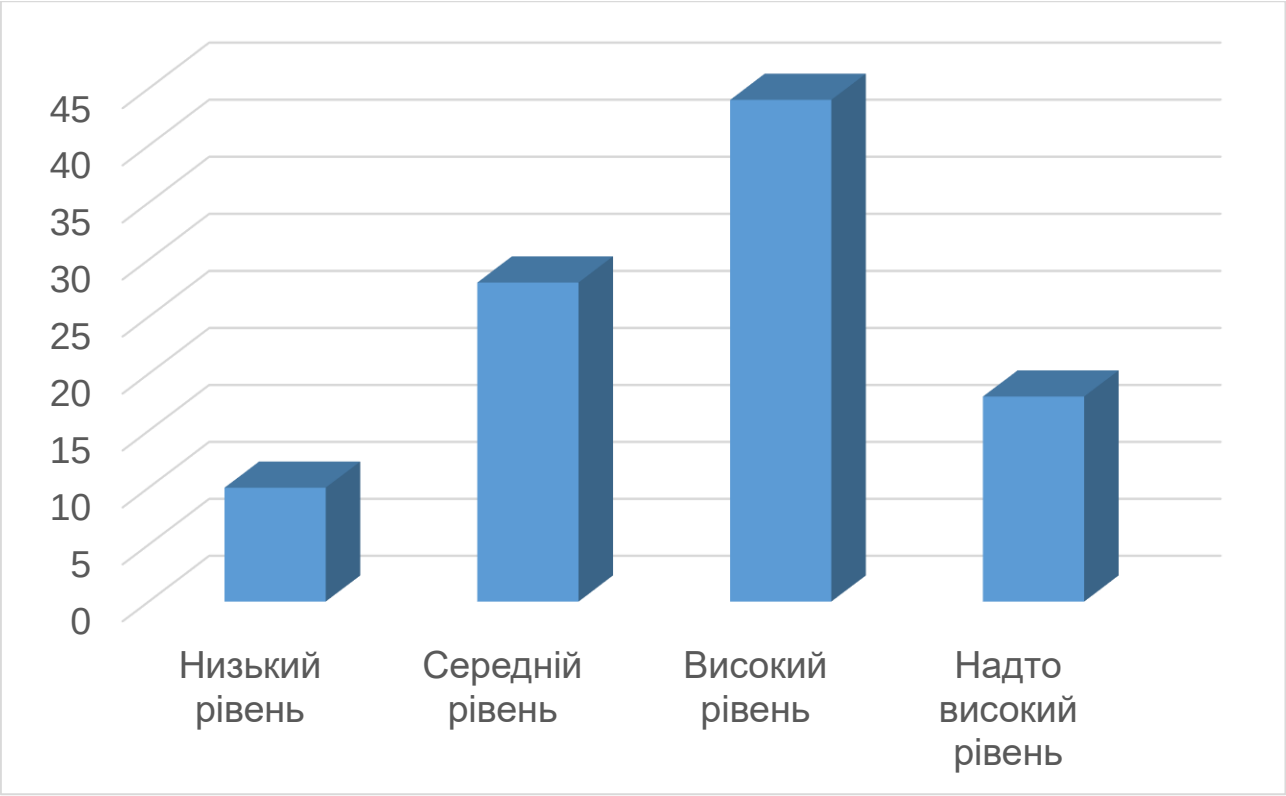


Рисунок 2.2. Розподіл рівнів мотивації до уникнення невдач серед фахівців НПО

Детальний розгляд отриманих результатів виявляє досить тривожну тенденцію у досліджуваному колективі. Лише незначна частка фахівців (10,0%) демонструє низький рівень мотивації до уникнення невдач. Така категорія працівників характеризується високою готовністю до розумного ризику, впевненістю у власних силах та здатністю діяти в умовах високої невизначеності, що часто супроводжує роботу в громадському секторі. Для таких людей пріоритетом виступає досягнення мети, а можливі помилки сприймаються не як катастрофа, а як цінний досвід, що сприяє подальшому професійному зростанню. Брак таких фахівців у структурі організації може свідчити про те, що інноваційні підходи та сміливі рішення не знаходять належної підтримки або ж ціна помилки у даній установі сприймається персоналом як надмірна.

Середній рівень мотивації до уникнення невдач зафіксовано у 28,0% респондентів. Даний показник вважається найбільш адаптивним у стабільних умовах, оскільки він поєднує в собі здорову обачність та здатність до активних

дій без зайвої необачності. Фахівці цієї групи зазвичай чітко дотримуються встановлених професійних стандартів та посадових інструкцій, прагнуть виконувати роботу якісно, але уникають виходу за межі своєї зони відповідальності. Їхня поведінка є передбачуваною та надійною, проте за умов серйозних організаційних криз або необхідності радикальних змін такі працівники можуть відчувати значне психологічне напруження через загрозу руйнування звичних стратегій захисту.

Найбільш чисельною виявилася група фахівців із високим рівнем мотивації до уникнення невдач, що становить 44,0% вибірки. Така ситуація вказує на те, що майже для половини персоналу домінуючим внутрішнім станом у професійній діяльності є перманентний страх перед можливим провалом чи публічним осудом. Висока орієнтація на захист змушує працівників концентруватися не на пошуку оптимальних чи творчих шляхів вирішення соціальних проблем, а на максимальній мінімізації власної відповідальності. У повсякденній практиці це часто проявляється через надмірну бюрократизацію процесів, нескінченні узгодження кожної дрібної дії з керівництвом та схильність до шаблонного, стереотипного мислення. Для неприбуткової організації, сутність якої вимагає гнучкості та живої емпатійної реакції на запити клієнтів, така поширеність захисних установок є серйозним бар’єром для організаційної ефективності.

Ситуація значно ускладнюється через наявність групи працівників (18,0%), які мають надто високий рівень мотивації до уникнення невдач. Виявлений показник свідчить про стан вираженої захисної напруги та хронічного очікування неприємностей, що межує з професійним неврозом. У таких фахівців страх перед невдачею настільки сильний, що він фактично паралізує волю та ініціативу, призводячи до повної психологічної скутості та формалізації професійної комунікації. Дослідження у галузі психології праці підтверджують, що особи з подібним профілем значно частіше потрапляють у конфліктні ситуації або припускаються помилок саме через свою надмірну тривожність та невпевненість, що створює замкнене коло «страх–помилка–новий страх».

Сумарний аналіз високого та надто високого рівнів уникнення невдач демонструє, що 62,0% респондентів знаходяться у стані інтенсивного психологічного захисту. Подібна статистика є ознакою несприятливого соціально-психологічного клімату в організації або ж прямим наслідком тривалого перебування персоналу в умовах хронічного професійного стресу без належної психологічної розрядки. Коли більшість колективу орієнтована на «виживання» та «уникнення», організація втрачає здатність до розвитку, перетворюючись на статичну структуру, що працює лише на підтримку власного існування, а не на реалізацію амбітних соціальних проєктів.

Глибоке вивчення причин формування такої мотиваційної спрямованості дозволяє припустити, що фахівці НПО працюють у ситуації високої емоційної вартості результату, де допомога людині є головним продуктом, а будь-яка невдача сприймається як особиста професійна неспроможність. Висока захисна мотивація у цьому контексті стає своєрідним деструктивним механізмом адаптації, який намагається захистити самооцінку працівника від ударів, пов’язаних із неможливістю вирішити всі проблеми клієнтів. Проте ціною такого захисту стає професійна апатія. Фахівець, який боїться діяти самостійно, втрачає сенс творчої праці, що безпосередньо позначається на якості соціальних послуг та рівні довіри до організації з боку громадськості.

Варто також наголосити на важливості виявленого зв’язку між цими даними та показниками попередньої методики К. Замфір. Працівники, які продемонстрували негативний мотиваційний комплекс (ЗНМ > ЗПМ > ВМ), майже повністю корелюють із групою «високої» та «надто високої» захисної мотивації. Це підтверджує наукову тезу про те, що переважання зовнішньої негативної мотивації, тобто орієнтації на уникнення критики чи покарання, автоматично перетворює установку на уникнення невдачі на провідну життєву стратегію фахівця. Страх перед санкціями керівництва стає потужним стимулом для формування поведінки, що виключає будь-яку активність, яка може призвести до помилки.

Таким чином, виявлений домінуючий рівень захисної поведінки у більшості колективу вимагає негайного перегляду системи управлінського контролю та методів стимулювання персоналу. Необхідно змістити акцент із пошуку винних та критики за помилки на підтримку ініціативи та спільний аналіз досвіду. Робота з такою вибіркою повинна включати тренінги впевненості, навчання методам саморегуляції та розвиток навичок прийняття рішень у складних ситуаціях. Отримані результати за методикою Елерса стають логічним містком до аналізу за методикою А. Меграбяна, де ми зможемо побачити остаточний розподіл сил між прагненням до успіху та страхом перед поразкою.

Завершальним етапом аналітичного опрацювання емпіричних даних стало вивчення результатів за тест-опитувальником мотивації досягнення А. Меграбяна у модифікації М. Ш. Магомет-Емінова. Даний інструментарій дозволив встановити домінуючу мотиваційну тенденцію в колективі, диференціюючи фахівців на тих, хто орієнтований на досягнення успіху (надія на успіх), та тих, чия активність підпорядкована мотиву уникнення невдачі (страх поразки). Отримана картина дозволяє інтегрувати результати попередніх методик та сформувати цілісне уявлення про стійкі мотиваційні диспозиції персоналу неприбуткової організації, що є фундаментальним для розробки подальших стратегій розвитку персоналу (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Розподіл домінуючих мотиваційних тенденцій фахівців НПО

Узагальнення результатів діагностики свідчить про суттєву перевагу мотиву уникнення невдачі у досліджуваній вибірці. Тільки 32,0% фахівців демонструють чітку спрямованість на досягнення успіху. Представники даної групи характеризуються високим рівнем суб'єктивного контролю, впевненістю у власній професійній компетентності та готовністю брати на себе відповідальність за складні ділянки роботи. Для таких особистостей ситуація професійного виклику виступає потужним стимулом до мобілізації інтелектуальних та емоційних ресурсів, а будь-які перешкоди сприймаються як можливість для особистісного та кар'єрного самовдосконалення. Психологічна стійкість цієї групи дозволяє їм зберігати високу продуктивність навіть в умовах

дефіциту часу чи засобів, що є критично важливим для лідерського ядра громадської організації.

Схильність до вибору завдань середнього та дещо підвищеного ступеня складності дозволяє таким працівникам постійно перебувати у зоні свого найближчого розвитку. Вказана орієнтація на успіх формує позитивне очікування результату, що своєю чергою підсилює внутрішню мотивацію, виявлену на попередніх етапах дослідження. Проте брак фахівців із такою спрямованістю вказує на дефіцит внутрішнього драйву в організації. Коли лише третина персоналу готова до активного поступу, НПО ризикує перетворитися на статичну структуру, що втрачає здатність до гнучкого реагування на динамічні зміни в соціальному середовищі.

Натомість переважна більшість респондентів (68,0%) виявили домінування мотиву уникнення невдачі. Отриманий результат повністю узгоджується з даними за методикою Т. Елерса і підтверджує системність захисних установок у персоналу на глибинному рівні особистісних диспозицій. Для таких фахівців характерна підвищена когнітивна тривожність у ситуаціях зовнішнього оцінювання, схильність до тривалого обмірковування ризиків та прагнення до конформізму у прийнятті рішень. Психологічна енергія цих працівників спрямована не на отримання якісного соціального результату, а на запобігання можливим помилкам, які можуть призвести до критики з боку донорів, керівництва чи бенефіціарів.

Домінування страху перед поразкою у професійній діяльності проявляється через пасивність, відсутність творчої ініціативи та схильність до формального виконання обов’язків. Фахівці з таким мотиваційним профілем зазвичай почуваються невпевнено у ситуаціях, що вимагають прийняття самостійних рішень, і прагнуть перекласти відповідальність на колег чи керівників. У контексті діяльності неприбуткової організації, де успіх проєкту часто залежить від особистої залученості та креативності кожного члена команди, така поширеність мотиву уникнення стає серйозним організаційним гальмом. Замість того, щоб шукати нові шляхи допомоги клієнтам, працівники

концентруються на дотриманні формальних процедур, що захищають їх від можливих претензій.

Панування мотиву уникнення невдачі у понад двох третин колективу свідчить про наявність несприятливих соціально-психологічних чинників, які пригнічують природне прагнення людини до успіху. Постійна робота з людським болем, кризовими ситуаціями та соціальними негараздами за відсутності налагодженої системи психологічного розвантаження змушує фахівців вибудовувати емоційні бар'єри. Страх не впоратися з проблемою клієнта або не виправдати очікування суспільства трансформується у стійку установку на обережність. Висока концентрація осіб із такою спрямованістю створює інертне психологічне поле, де будь-яка інновація зустрічає прихований опір, оскільки вона сприймається як джерело нових потенційних невдач.

Особливої уваги заслуговує той факт, що виявлена орієнтація на уникнення невдачі часто маскується під виглядом «високої відповідальності» чи «професійної ретельності». Однак психологічний аналіз показує, що за цією ретельністю стоїть не бажання досягти досконалості, а намагання убезпечити себе від зауважень. Така підміна цілей призводить до швидкого виснаження внутрішніх ресурсів фахівця, оскільки він витрачає величезну кількість енергії на контроль за можливими загрозами, а не на продуктивну працю. В результаті ми отримуємо парадокс: фахівці витрачають багато зусиль, але ККД їхньої діяльності залишається низьким через нераціональне використання мотиваційного ресурсу.

Синтез результатів за методикою А. Меграбяна з даними попередніх етапів діагностики дозволяє зробити фундаментальний висновок про стан мотиваційної сфери досліджуваної групи. Ми спостерігаємо феномен «заблокованої мотиваційної енергії». Незважаючи на те, що за методикою К. Замфір значна частина працівників (42,0%) декларує наявність внутрішнього інтересу до роботи, цей інтерес не реалізується у продуктивній поведінці через тотальне панування страху перед невдачею. Внутрішнє спонукання до праці не може прорватися крізь потужні захисні фільтри тривожності та орієнтації на

самозахист. Такий дисонанс між «хочу робити корисне» та «боюся зробити помилку» є головним чинником професійного стресу у даному колективі.

Виявлений високий рівень уникнення невдач (68,0% за Меграбяном та 62,0% за Елерсом) у поєднанні з наявністю 24,0% негативних мотиваційних комплексів (за Замфір) вказує на системну кризу мотиваційного управління в організації. Мотиваційна сфера персоналу потребує не просто зовнішніх заохочень, а докорінної зміни парадигми взаємодії всередині колективу. Необхідно створити середовище психологічної безпеки, де успіх кожного фахівця підкреслюється, а помилка розглядається як спільний ресурс для навчання, а не як підстава для деструктивної критики. Тільки через свідоме зниження організаційної напруги та розвиток культури підтримки можливе розблокування внутрішнього потенціалу фахівців НПО.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що розвиток мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації стримується високим рівнем захисної мотивації та переважанням орієнтації на уникнення невдач. Отримані дані стають науковим обґрунтуванням для розробки комплексної програми психологічного супроводу персоналу, спрямованої на трансформацію мотиваційного профілю організації від пасивного захисту до активного досягнення професійних вершин. Вказана трансформація є критично необхідною для підвищення соціальної ефективності діяльності НПО та забезпечення професійного довголіття її фахівців.

Висновки до розділу 2

1. На основі емпіричного дослідження, проведеного за участю 50 фахівців неприбуткової організації віком від 23 до 54 років, встановлено кількісні та якісні характеристики їхньої мотиваційної сфери. За методикою К. Замфір виявлено, що найбільша частка респондентів (42%) має оптимальний мотиваційний комплекс, проте значна частина персоналу характеризується проміжним (34%) або негативним (24%) типом мотивації. Діагностика за методикою Т. Елерса дозволила

встановити переважання високого (44%) та надто високого (18%) рівнів мотивації до уникнення невдач, що свідчить про виражену захисну поведінку у 62% колективу. Тест-опитувальник А. Меграбяна підтвердив ці тенденції, продемонструвавши домінування мотиву уникнення невдачі у 68% вибірки, тоді як лише 32% фахівців виявили стійку орієнтацію на досягнення успіху.

2. Аналіз результатів дослідження виявив системний дисонанс у мотиваційній структурі персоналу, який визначається як феномен «заблокованої внутрішньої мотивації». Встановлено, що попри наявність внутрішнього інтересу до змісту праці у значної частини фахівців, їхня активність паралізується високим рівнем організаційної тривожності та страхом перед можливими невдачами. Виявлено пряму залежність між негативним мотиваційним комплексом та надто високим рівнем захисної поведінки респондентів. Визначено, що специфічне середовище неприбуткової організації, яке характеризується високою соціальною відповідальністю, провокує фахівців до обрання стратегій обережності та конформізму. Також зафіксовано, що зовнішня позитивна мотивація (прагнення до престижу) є більш вираженою у фахівців із меншим стажем, тоді як досвідчені працівники частіше демонструють ознаки мотиваційної стагнації через орієнтацію на уникнення критики.

Таким чином, емпіричне дослідження підтвердило, що розвиток мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації стримується домінуванням мотиву уникнення невдач та високим рівнем захисної мотивації. Отримана картина вказує на необхідність цілеспрямованої корекції соціально-психологічного клімату в організації та впровадження заходів, спрямованих на зниження тривожності, зміцнення впевненості персоналу та трансформацію мотиваційного профілю від пасивного захисту до активної орієнтації на професійний успіх.

РОЗДІЛ 3.
ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ФАХІВЦІВ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Психологічні умови та стратегії розвитку мотивації персоналу в умовах неприбуткового сектору

Результати проведеного емпіричного дослідження актуалізують потребу в системній оптимізації мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації, оскільки виявлений високий рівень захисної мотивації та домінування мотиву уникнення невдачі (68%) свідчать про прихований кризовий стан кадрового потенціалу. Розробка стратегій розвитку мотивації в таких умовах не може обмежуватися лише механічним впровадженням нових стимулів; вона вимагає створення специфічних психологічних умов, які б дозволили розблокувати внутрішній ресурс працівників. Пріоритетним завданням стає трансформація організаційного середовища з такого, що провокує тривогу, на таке, що підтримує ініціативу та професійну сміливість.

Першою та ключовою психологічною умовою розвитку мотивації є забезпечення стану психологічної безпеки в колективі. Оскільки більшість опитаних фахівців схильні до перестрахування та обережності, стратегія оптимізації повинна базуватися на дестигматизації професійних помилок. Формування культури, в якій невдача розглядається не як привід для санкцій чи критики, а як невід'ємний елемент навчального процесу та професійного пошуку, дозволяє знизити рівень захисної напруги. Відмова від каральних методів управління на користь конструктивного зворотного зв'язку створює підґрунтя для поступового зміщення мотиваційного фокусу фахівців з уникнення неприємностей на прагнення до успіху. Тільки за умови внутрішнього відчуття безпеки працівник отримує можливість вийти за межі шаблонних дій та реалізувати свій творчий потенціал.

Другою важливою умовою виступає зміцнення професійної самоефективності персоналу. Виявлена невпевненість фахівців та їхня

орієнтація на захист часто є наслідком недооцінювання власних ресурсів перед обличчям складних соціальних запитів. Стратегічний розвиток мотивації у цьому контексті передбачає впровадження програм регулярного підтвердження професійної успішності працівників. Своєчасне визнання навіть малих перемог, публічне підкреслення значущості внеску кожного фахівця у реалізацію місії організації допомагає відновити порушену віру у власну компетентність. Організація роботи повинна бути структурована таким чином, щоб фахівці мали можливість бачити конкретні позитивні зміни у житті своїх клієнтів, що слугує найпотужнішим внутрішнім підкріпленням їхньої мотивації.

Важливим складником стратегії оптимізації є також розширення автономії працівників при виконанні професійних завдань. Емпіричні дані показали, що попри страх невдачі, значна частина колективу зберігає інтерес до самої діяльності. Підтримка цієї внутрішньої іскри можлива через делегування повноважень та залучення фахівців до прийняття стратегічних рішень. Коли працівник відчуває себе суб’єктом, який реально впливає на процеси в організації, а не просто виконавцем чужої волі, рівень його відповідальності трансформується із зовнішнього обов’язку у внутрішню потребу. Автономія діє як антидот проти пасивного конформізму, змушуючи фахівця орієнтуватися на досягнення результату заради власної професійної гідності.

Окрім індивідуальних чинників, стратегія розвитку мотивації повинна враховувати якість міжособистісної взаємодії у команді. Психологічна підтримка колег та наявність розвиненої системи горизонтальних зв’язків створюють сприятливе поле для подолання тривожності. У неприбуткових організаціях соціальна підтримка всередині колективу часто виступає компенсаторним механізмом за відсутності високих матеріальних стимулів. Розвиток групової згуртованості через спільні заходи, супервізійні зустрічі та балінтівські групи дозволяє працівникам розділити емоційне навантаження, що суттєво знижує потребу у захисній поведінці та вивільняє енергію для продуктивної діяльності.

3.2. Практичні рекомендації для керівників щодо підвищення мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації

На основі результатів проведеного емпіричного аналізу, який засвідчив домінування мотиву уникнення невдачі у 68,0% фахівців та наявність високої захисної напруги у 62,0% вибірки, виникає гостра потреба у формуванні конкретних практичних рекомендацій для керівної ланки неприбуткової організації. Основний вектор цих рекомендацій повинен бути спрямований на трансформацію управлінської парадигми від жорсткого контролю результатів до підтримки психологічного благополуччя працівників. Керівникам необхідно усвідомити, що виявлена пасивність та обережність персоналу є не ознакою лінощів, а вимушеною захисною реакцією на високий рівень професійної відповідальності та страх перед санкціями. Першочерговим кроком у цьому напрямку має стати ревізія наявної системи оцінювання персоналу, де акцент повинен зміститися з пошуку недоліків на спільне обговорення зон розвитку.

Ключова рекомендація для керівництва полягає у впровадженні та підтримці концепції «права на помилку» в межах організаційної культури. Оскільки більшість працівників діють за інерцією страху, керівник має демонструвати власною поведінкою, що помилка у складному соціальному проєкті є допустимим елементом професійного експерименту. Це вимагає відмови від публічної критики та переходу до індивідуальних коучингових сесій, де невдача аналізується як ресурс для навчання. Створення середовища, в якому фахівець не боїться повідомляти про труднощі або прорахунки, дозволяє значно знизити рівень організаційної тривожності та вивільнити енергію для реалізації творчих ініціатив, що є критично важливим для підвищення показників мотивації досягнення успіху.

Важливим інструментом розвитку мотиваційної сфери є зміна формату надання зворотного зв’язку. Керівникам рекомендується відійти від односторонніх директивних нарад до практики регулярних фасилітованих зустрічей, де кожен працівник має можливість висловити свою думку щодо процесів в організації. Зворотний зв’язок повинен бути збалансованим та

базуватися на принципі «підтримуючого сендвіча», де кожна зона для корекції обов'язково супроводжується визнанням конкретних професійних досягнень фахівця. Така практика дозволяє зміцнити професійну самооцінку працівників, яка, за даними нашого дослідження, є досить вразливою, та сприяє інтеріоризації зовнішніх цілей організації як власних внутрішніх спонукань.

Окрему увагу керівникам варто приділити зниженню рівня емоційного напруження через легалізацію почуттів працівників. Фахівці неприбуткових організацій часто стикаються з людськими стражданнями, що призводить до втоми від співчуття. Керівник має заохочувати працівників до обговорення свого емоційного стану під час групових зустрічей, не сприймаючи це як ознаку слабкості чи непрофесійності. Впровадження регулярних годин для «емоційного розвантаження» або залучення зовнішніх супервізорів дозволяє працівникам відчути підтримку з боку організації, що безпосередньо впливає на зростання їхньої лояльності та внутрішньої зацікавленості у продовженні діяльності.

Для нейтралізації виявленого мотиву уникнення невдачі керівникам пропонується використовувати стратегію «малих перемог». Замість постановки масштабних і важкодосяжних цілей, які можуть лякати тривожних працівників, варто структурувати роботу на короткі та чітко визначені етапи з негайним підкріпленням результату. Успішне завершення кожного такого мікроетапу формує у фахівця відчуття власної ефективності, що поступово витісняє установку на невдачу та формує надію на успіх. Керівник у цьому процесі виступає не стільки в ролі контролера, скільки в ролі модератора успіху, який допомагає працівникові побачити результативність своєї праці.

Ефективна система нематеріального стимулювання виступає життєво необхідним інструментом у діяльності неприбуткової організації, де обмеженість фінансових ресурсів має компенсуватися високим рівнем соціального визнання. Керівникам рекомендується розробити та впровадити прозору «карту визнання», яка б передбачала регулярне публічне відзначення успіхів персоналу. Оскільки значна частина досліджуваних працівників демонструє орієнтацію на уникнення невдач, саме публічне схвалення їхніх

ініціатив здатно поступово змінити цей вектор на користь мотивації досягнення. Важливо, щоб таке визнання не було формальним; воно має чітко артикулювати, як саме зусилля конкретного фахівця допомогли реалізувати соціальну місію НПО. Вручення подяк від імені бенефіціарів, висвітлення досягнень у річних звітах чи на офіційних ресурсах організації створює відчуття професійної значущості, що є критично важливим для підтримки внутрішнього інтересу до роботи.

Вагомим кроком у підвищенні вмотивованості персоналу є розширення їхньої професійної автономії через усвідомлене делегування повноважень. Емпіричне вивчення показало, що пасивність працівників часто є наслідком надмірного контролю, який блокує ініціативу. Керівник має заохочувати фахівців до самостійного планування своїх робочих процесів та прийняття рішень у межах їхньої компетенції. Надання працівникові можливості самому обирати методи вирішення складних соціальних кейсів не лише знижує рівень конформізму, а й підвищує почуття відповідальності за кінцевий результат. Зазначена стратегія дозволяє трансформувати працівника з «гвинтика ієрархії» на повноправного суб’єкта діяльності, що безпосередньо сприяє формуванню оптимального мотиваційного комплексу та зниженню рівня захисної напруги.

Для нейтралізації страху перед професійною некомпетентністю, який підживлює мотив уникнення невдачі, керівникам необхідно створити умови для безперервного фахового розвитку персоналу. Організація внутрішніх семінарів, тренінгів із обміну досвідом та підтримка участі працівників у зовнішніх освітніх програмах мають сприйматися не як додаткове навантаження, а як привілей та інвестиція організації в людину. Набуття нових навичок безпосередньо корелює зі зростанням впевненості у власних силах, що є природним антидотом до мотивації уникнення. Керівник має особисто контролювати, щоб отримані знання фахівці могли негайно застосувати у практичній діяльності, отримуючи при цьому підтримку на етапі впровадження новацій. Постійне професійне вдосконалення мінімізує відчуття безпорадності перед складними завданнями та переорієнтовує увагу працівника на нові горизонти досягнень.

Надзвичайно важливою є рекомендація щодо індивідуалізації кар'єрного планування в межах неприбуткової організації. Оскільки НПО зазвичай мають пласку структуру з обмеженими можливостями вертикального зростання, керівник має пропонувати фахівцям «горизонтальну кар'єру». Відповідна модель передбачає розширення експертності працівника, залучення його до ролі ментора для нових колег чи призначення керівником окремих короткострокових проєктів. Відчуття професійного руху та зміни масштабів діяльності дозволяє уникнути стагнації, яка часто стає причиною зростання негативної зовнішньої мотивації. Коли фахівець бачить чітку перспективу свого розвитку на найближчі роки, його орієнтація на успіх стає більш стабільною та стійкою до зовнішніх криз.

Заключна група рекомендацій стосується оптимізації соціально-психологічного клімату через розвиток партнерського стилю управління. Керівнику варто відмовитися від дистанційованого, авторитарного лідерства на користь діалогічної взаємодії. Регулярні неформальні зустрічі («кава з керівником», командні сніданки) без обговорення поточних звітів допомагають зруйнувати стіну між управлінням та виконанням. В умовах громадського сектору, де люди працюють заради ідеї, відчуття єдності з керівництвом та спільності цінностей є найпотужнішим мотиваційним ресурсом. Тільки через побудову довірливих стосунків, де керівник виступає як наставник і захисник інтересів колективу, можливе розблокування внутрішнього потенціалу фахівців та створення передумов для їхньої довготривалої та продуктивної самореалізації.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного дослідження та виявленого феномену «заблокованої мотивації» визначено ключові психологічні умови та стратегії розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткового сектору. Встановлено, що пріоритетною стратегією є трансформація організаційного середовища з тривожного на підтримуюче через забезпечення трьох фундаментальних умов: створення атмосфери

психологічної безпеки (дестигматизація помилок), зміцнення професійної самоефективності працівників (підтвердження їхньої успішності) та розширення професійної автономії (делегування повноважень). Визначено, що стратегія оптимізації повинна базуватися на посиленні внутрішніх ресурсів особистості та розвитку групової згуртованості, що дозволяє фахівцям розділяти емоційне навантаження та знижувати потребу в захисній поведінці.

2. Розроблено комплекс практичних рекомендацій для керівників неприбуткових організацій, спрямованих на переорієнтацію мотиваційного профілю персоналу від уникнення невдач до прагнення успіху. Рекомендації включають: впровадження концепції «права на помилку» в корпоративну культуру, перехід від директивного управління до коучингового зворотного зв'язку, а також легалізацію емоційної підтримки (супервізії та балінтівські групи). Особливу увагу приділено системі нематеріального стимулювання через публічне визнання внеску фахівців у соціальну місію та впровадження моделі «горизонтальної кар'єри». Встановлено, що перехід до партнерського стилю управління та індивідуалізація планів професійного розвитку є найбільш ефективними інструментами розблокування внутрішньої мотивації та профілактики емоційного вигорання в умовах високої соціальної відповідальності.

Таким чином, розроблені психологічні умови та практичні рекомендації створюють цілісну методологічну базу для якісної трансформації мотиваційної сфери фахівців НПО. Впровадження запропонованих стратегій дозволяє не лише знизити рівень організаційної тривожності та захисної напруги персоналу, а й забезпечити стійку орієнтацію фахівців на досягнення професійних вершин, що безпосередньо підвищує соціальну ефективність діяльності неприбуткової організації в цілому.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення та результати емпіричного дослідження соціально-психологічних чинників, що визначають розвиток мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації. Отримані дані дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичний аналіз проблеми засвідчив, що мотиваційна сфера працівників неприбуткового сектору має унікальну ціннісно-смислову архітектуру, де внутрішнє спонукання до діяльності, орієнтоване на суспільне служіння та реалізацію альтруїстичних ідеалів, виступає головним рушієм професійної активності. На відміну від комерційного сектору, де домінують прагматичні стимули, у неприбуткових організаціях ключовим регулятором виступає соціально-психологічний клімат та ідентифікація особистості з місією установи. Встановлено, що розвиток мотивації у цій сфері є процесом постійної взаємодії внутрішнього смислового ядра фахівця із зовнішніми організаційними чинниками, які можуть як підсилювати автономність особистості, так і провокувати професійне вигорання через надмірне емоційне навантаження.
2. Емпіричне вивчення стану мотиваційної сфери фахівців виявило складний та суперечливий характер їхньої професійної спрямованості. Отримана картина дозволяє констатувати наявність явища «мотиваційної блокади»: попри те, що приблизно у двох п’ятих досліджуваних виявлено оптимальне поєднання мотивів з переважанням щирого інтересу до змісту праці, реальна активність більшості колективу стримується глибинними захисними механізмами. Встановлено, що майже у семи з десяти опитаних працівників домінуючою життєвою установкою є страх перед поразкою, який значно переважає над надією на успіх. Така ситуація призводить до того, що понад половина персоналу перебуває у стані вираженої

захисної напруги, надаючи перевагу обережності, конформізму та мінімізації відповідальності. Кожен четвертий працівник демонструє негативний тип мотивації, працюючи переважно під тиском зовнішніх обставин та страху перед критикою. Зазначені дані свідчать про те, що потенційний інтерес фахівців до своєї справи не знаходить продуктивного виходу через тривожне організаційне середовище, яке змушує людей орієнтуватися на уникнення помилок, а не на досягнення нових професійних вершин.

3. Обґрунтовані стратегії оптимізації мотивації базуються на необхідності розблокування внутрішнього потенціалу фахівців через радикальну зміну соціально-психологічних умов праці. Ключовим напрямком розвитку визначено перехід від контролюючого до партнерського стилю управління, де головною цінністю стає психологічна безпека працівника та його право на професійний пошук. Розроблені рекомендації передбачають впровадження культури підтримки, де помилка розглядається як спільний досвід для навчання, а не привід для санкцій. Важливе місце у системі стимулювання має посісти нематеріальне визнання суспільної значущості внеску кожного фахівця, що дозволяє зміцнити професійну самоефективність та трансформувати страх перед невдачею у впевненість. Запропоновані заходи, такі як впровадження моделі горизонтальної кар’єри та регулярна емоційна підтримка, дозволяють створити умови для довготривалої та продуктивної самореалізації фахівців, забезпечуючи стабільність їхньої мотиваційної сфери в умовах сучасних викликів неприбуткового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова З., Гладка О. Мотивація як засіб впливу на прокрастинацію в учнів старших класів. Психологічні травелоги. 2024. № 1. С. 103–114. DOI: https://doi.org/10.31891/PT-2024-1-10.
2. Басюк Н. А. Мотивація в структурі емоційного інтелекту майбутніх учителів початкової школи. Серія: Педагогіка та психологія. 2025. № 1. С. 7–13. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-1-1.
3. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2024. № 3. С. 7–14. DOI: https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1.
4. Березовська Л. І., Тангел А. А. Психологічні особливості кар'єри особистості. Вісник Національного університету оборони України. 2015. № 1. С. 21–27.
5. Богуш Л. Становлення кар'єри майбутнього фахівця з міжнародної інформації у процесі професійної підготовки. Молодь і ринок. 2018. № 2. С. 117–122.
6. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
7. Борисенко О. М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 2. С. 23–32.
8. Вайда Т. С. Прокрастинація як компонент поведінки працівників ОВС та її профілактика під час професійної підготовки курсантів у ВНЗ МВС України. Юридичний бюлетень. 2016. Вип. 2. С. 197–211.
9. Василик А. В., Вандоляк А. В. Передумови та проблеми професійного самовизначення і планування кар'єри молоддю України. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. С. 342–352.
10. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65–68.

11. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
12. Грень Л. М., Грабар Н. С. Підготовка управлінських кадрів у системі післядипломної освіти як необхідна умова реалізації їх функцій в державному управлінні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022. № 1(16). С. 18–26. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-22.
13. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку і переривання кар'єри : дис. … канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2019. 239 с.
14. Гуріненко Д. Соціально-психологічні чинники ефективності планування кар'єри молодих фахівців. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2025. № 2. С. 20–24. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.3.
15. Дика М. В., Овдієнко І. М. Соціально-психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери фахівців неприбуткової організації. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції (12 листопада 2025 року). Київ : КНУБА, 2025. С. 621–624
16. Дика М.В, Калениченко Р.А. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості фахівця / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: програма VIII Міжнародної конференції (23–25 квітня 2025 року) – Ірпінь: Державний податковий університет, 2025. – С. 36.
17. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
18. Козир М. В., Павлюк О. А. Формування мотивації старшокласників до вивчення математики у процесі застосування ІКТ. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2018. Вип. № 30 (2). С. 66–73.

19. Колчигіна А. В. Мотивація досягнення: теоретико-методологічний аналіз. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1. С. 58–61.
20. Лавринюк О., Кільніцька О., Кириченко В. Бізнес-комунікації як мотивація до професійної діяльності здобувачів вищої освіти. Журнал соціальної та практичної психології. 2023. № 2. С. 45–55. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-2023-2-7.
21. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2016. Вип. 24. С. 109–115.
22. Лебеденко О. В. Розвиток лідерських якостей як запорука ефективної діяльності публічних службовців. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 6. С. 81–85. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8129.
23. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1(95). С. 62–65. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65.
24. Лозовий І. В. Мотивація професійної діяльності офіцера: психодіагностичний інструментарій. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7(47). С. 1268–1278. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-1268-1278.
25. Матієнко Т. Структура та фактори формування професійної мотивації поліцейських. Філософія права. 2019. № 10. С. 228–231.
26. Матохнюк О. Д. Мотивація як чинник ефективної професійної діяльності публічних службовців. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 10(10). С. 591–608. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-591-608.
27. Мацегора Я. В., Приходько І. І., Колесніченко О. С., Лиман А. Зміст та структура психодіагностичної методики «Оцінювання професійної мотивації військовослужбовців». Честь і закон. 2022. № 1(80). С. 109–121. DOI: https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/1/80/262478.

28. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості : метод. посіб. / Л. М. Карамушка та ін. Кам’янець-Подільський : ПП «Аксіома», 2019. 80 с.
29. Мирончук Н. М. Самомотивація як складна самоорганізації викладача у професійній діяльності. Проблеми освіти. 2018. № 88. С. 65–74.
30. Нелін І. Г. Етичне лідерство в публічному управлінні : магістерська робота. Київ, 2023. 90 с.
31. Осьодло В. І., Будагьянц Л. М. Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 2(66). С. 89–97.
32. Пампура І. І., Давидова О. В. Особливості формування професійної мотивації поліцейських. Донецький юридичний інститут МВС України: освітні традиції, перевірені часом : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 28 квітня 2021 року). Київ : ТОВ «Компанія ВАІТЕ», 2021. С. 295–298.
33. Пономаренко Я. С. Психологічний зміст особистісних факторів у поліцейських з різним рівнем особистісної здійсненності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 72–76.
34. Приходько І. І. Система профілактики та контролю бойового стресу у військовослужбовців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2018_1_13.
35. Приходько І. І., Колесніченко О. С., Мацегора Я. В., Воробйова І. В., Пархоменко О. О. Психологічний супровід службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України в екстремальних умовах. Честь і закон. 2014. Т. 3, № 50. С. 68–74.
36. Приходько І. І., Тімченко О. В. Соціально-психологічні детермінанти виникнення бойового стресу у комбатантів. Наукове забезпечення службово-

бойової діяльності Національної гвардії України : тези доп. VIII наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 берез. 2017 р.). Харків : НА НГУ, 2017. С. 124–125.

37. Приходько І. І., Юр'єва Н. В. Взаємозв'язок смисложиттєвих орієнтацій з мотивацією військовослужбовців Національної гвардії України з різним бойовим досвідом. Честь і закон. 2021. № 3(78). С. 109–118.

38. Приходько І., Колесніченко О., Мацегора Я. Мотивація військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах: систематизація досліджень. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2021. Вип. 2(2). С. 69–85.

39. Професіографія службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України : монографія / І. І. Приходько та ін. ; за заг. ред. І. І. Приходька. Харків : НА НГУ, 2021. 152 с.

40. Психологія екстремальної діяльності : навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. ; за заг. ред. І. І. Приходька. Харків : НА НГУ, 2016. 571 с.

41. Равен Дж. Компетентність у сучасному суспільстві: Виявлення, розвиток та реалізація. Москва : Когито-Центр, 2002. 396 с.

42. Рижиков В. С., Силкін Е. В. Мотивація: теоретичне обґрунтування, суть та практична складова в розвитку професійної діяльності наукових працівників в системі наукової роботи Міністерства оборони України. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 8(36). С. 236–246. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-236-246.

43. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7–8(241–242). С. 13–25.

44. Швець Д. В., Пономаренко Я. С. Гендерні відмінності мотивації поліцейських та їхні імплікації для професійної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2025. № 2. С. 181–185. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.2.32.

45. Щегорцова В. М. Мотивація державних службовців в архетипному підході: теорія і проблемні питання. Українська асамблея докторів наук з державного

управління. 2018. Т. 1, № 14. С. 356–366. DOI: https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i14.125.

46. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дис. … д-ра філософії : 281. Київ, 2021. 227 с.
47. Яремко Р. Я. Соціально-психологічні особливості розвитку професійної самореалізації майбутніх фахівців з пожежної безпеки : дис. … канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2022. 267 с.
48. Ahmad, S. I., Malik, S., & Jumani, N. B. (2018). Academic procrastination: An exploration for the cause at university level. International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL), 4(1), 45–47.
49. Andrews, T. C., Conaway, E. P., Zhao, J., & Dolan, E. L. (2016). Colleagues as Change Agents: How Department Networks and Opinion Leaders Influence Teaching at a Single Research University. CBE—Life Sciences Education, 15(2). https://doi.org/10.1187/cbe.15-08-0170
50. Asefer, A., & Abidin, Z. (2021). Soft Skills And Graduates Employability In The 21st Century From Employers' Perspectives: A Review Of Literature. International Journal of Infrastructure Research and Management, 9(2), 44–59.
51. Bury, P. (2017). Recruitment and Retention in the British Army Reserve Logistics Units. Armed Forces & Society, 43(4), 608–631. https://doi.org/10.1177/0095327X16657320
52. Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M.-A., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational Support, Job Resources, Soldiers' Motivational Profiles, Work Engagement, and Affect. Military Psychology, 29(5), 418–433. https://doi.org/10.1037/mil0000179
53. Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the US Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. Armed Forces & Society, 34(2), 230–258. https://doi.org/10.1177/0095327X06293864

54. Grigorov, G., & Spirdonov, S. (2018). Research on the Motivation for Choosing the Military Career. International Conference of Knowledge-Based Organization, 24(1), 302–307. https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0048
55. Helmus, T. C., Zimmerman, R. S., Posard, M. N., Wheeler, J. L., Ogletree, C., Stroud, Q., & Harrell, M. C. (2018). Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army. RAND Corporation. https://doi.org/10.7249/RR2252
56. Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2014). Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. Armed Forces & Society, 40(3), 521–543. https://doi.org/10.1177/0095327X13478405
57. Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. Motivation Science, 5(4), 277–290. https://doi.org/10.1037/mot0000116
58. Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., & Xiao, W. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. Journal of Health Psychology, 21(1), 50–59. https://doi.org/10.1177/1359105314521478
59. Pidlisna, T. (2021). Modern Approaches to Leadership Development in Public Authorities. Law and Public Administration, (2), 158–164. https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24
60. Prykhodko, I., Matsehora, J., Lipatov, I., Tovma, I., & Kostikova, I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". The Journal of Slavic Military Studies, 32(3), 347–366. https://doi.org/10.1080/13518046.2019.1645930
61. Rodrigues-Goulart, F. (2006). Combat motivation. Military Review, 86(6), 93–96.
62. Rothland, M. (2014). Warum entscheiden sich Studierende für den Lehrerberuf? Berufswahlmotive und berufsbezogene Überzeugungen von Lehramtsstudierenden. In E. Terhart, H. Bennewitz, & M. Rothland (Eds.), Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf (pp. 349–385). Waxmann.

63. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
64. Shlyakhtina, H. V. (2021). Experience of Foreign Countries in Formation of Leadership Competences in Public Authorities. Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University. Series: Public Administration, 32(3), 69–76. https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.3/12
65. Skogan, W., & Frydl, K. (Eds.). (2004). Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence. The National Academies Press.
66. Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M., & Schenk, H. (2003). South African Human Resources Management: Theory and Practice. Juta.
67. Waller, D. A., Hazeltine, E., & Wessel, J. R. (2019). Common Neural Processes During Action Stopping and Infrequent Stimulus Detection: The Frontocentral P3 as an Index of Generic Motor Inhibition. International Journal of Psychophysiology, 136, 44–54. https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2019.01.004
68. Weber, M. R., Lee, J., & Crawford, A. (2020). A Suggested Best Practices for Enhancing Performance of Soft Skills with Entry-Level Hospitality Managers. Anatolia, 31(1), 76–87. https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770
69. Woodruff, T. D. (2017). Who Should The Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior. Armed Forces & Society, 43(4), 579–607. https://doi.org/10.1177/0095327X17695360
70. Zaitseva, M. V. (2024). Motivation as a Factor of Civil Service Efficiency. In Activities of Specialists in Public Administration and Management Amidst Digitalization (pp. 30–33). https://doi.org/10.30525/978-9934-26-464-1-7

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана)

Інструкція. Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою. Поставте позначку «Х» або «V» у відповідному стовпці.

№ з\п	Мотиви професійної діяльності	1 бал (дуже незначна міра)	2 бали (незначна міра)	3 бали (середня міра)	4 бали (велика міра)	5 балів (дуже велика міра)
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі (кар’єрний ріст)					
3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					
6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

Обробка результатів (Ключ)

Підраховуються показники трьох видів мотивації: внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ). Показником значущості кожного типу мотивації є числове значення у межах від 1 до 5 балів.

Внутрішня мотивація (ВМ): ВМ= (оцінка п.6 + оцінка п.7) / 2

Зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ): ЗПМ = (оцінка п.1 + оцінка п.2 + оцінка п.5) / 3

Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ): ЗНМ = (оцінка п.3 + оцінка п.4) / 2

Інтерпретація результатів

На підставі отриманих результатів визначається **мотиваційний комплекс особистості –** це тип співвідношення між трьома видами мотивації (ВМ, ЗПМ, ЗНМ).

1. Оптимальні мотиваційні комплекси:

ВМ > ЗПМ > ЗНМ

ВМ = ЗПМ > ЗНМ

Свідчать про високу професійну ефективність. Діяльність фахівця спонукається самим змістом роботи, прагненням до самореалізації та позитивним підкріпленням (визнання, успіх). Такі працівники найбільш стійкі до стресу та професійного вигорання.

2. Проміжні мотиваційні комплекси:

Будь-які інші поєднання балів (наприклад, *ЗПМ > ВМ > ЗНМ*), де внутрішня мотивація не є домінуючою, але й негативні мотиви не переважають. Свідчать про нестійкість професійної позиції фахівця.

3. Найгірший (негативний) мотиваційний комплекс:

ЗНМ > ЗПМ > ВМ

Діяльність фахівця зумовлена переважно страхом перед покаранням, уникненням критики або іншими негативними зовнішніми факторами. Рівень задоволеності професією при такому комплексі мінімальний, що призводить до низької продуктивності та емоційної нестабільності.

ДОДАТОК Б

Методика діагностики мотивації до уникнення невдач (Т. Елерса)

Інструкція. Вам пропонується список слів, розбитий на 30 рядків по три слова в кожному. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке, на Вашу думку, найточніше характеризує Вас у робочих ситуаціях, і позначте його.

№ рядка	Слово 1	Слово 2	Слово 3
1	Сміливий	пильний	заповзятливий
2	Лагідний	нерішучий	впертий
3	Обережний	рішучий	песимістичний
4	Непостійний	безцеремонний	уважний
5	Нерозумний	боягузливий	нерозважливий
6	Спритний	жвавий	передбачливий
7	Холоднокровний	поміркований	завзятий
8	Стрімкий	легковажний	полохливий
9	Нерозважливий	манірний	непередбачливий
10	Оптимістичний	добросовісний	уважний
11	Меланхолійний	невпевнений	нестійкий
12	Боягузливий	недбалий	схвильований
13	Нерозважливий	тихий	полохливий
14	Уважний	нерозумний	сміливий
15	Розсудливий	швидкий	мужній
16	Заповзятливий	обережний	передбачливий
17	Схвильований	розсіяний	нерішучий
18	Малодушний	необережний	безцеремонний
19	Лякливий	нерішучий	нервовий
20	Відповідальний	відданий	авантюрний
21	Передбачливий	жвавий	відчайдушний
22	Приборканий	байдужий	недбалий
23	Обережний	безтурботний	терплячий
24	Розумний	турботливий	хоробрий
25	Завбачливий	безстрашний	добросовісний
26	Поспішний	лякливий	безтурботний
27	Розсіяний	нерозважливий	песимістичний
28	Обачний	розсудливий	заповзятливий
29	Тихий	неорганізований	боязкий
30	Оптимістичний	пильний	безтурботний

Обробка результатів (Ключ)

Ви отримуєте по одному балу за кожен вибір, наведений у ключі. Перша цифра – номер рядка, друга цифра – номер стовпчика (наприклад, 1/2 означає вибір слова «пильний» у першому рядку).

Ключ підрахунку:
1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Інтерпретація результатів
Результат оцінюється за загальною сумою набраних балів. Чим вищий бал – тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач (захисної поведінки).

1. Низький рівень (від 2 до 10 балів). Характеризується низькою мотивацією до самозахисту, схильністю до ризику та активних дій.
2. Середній рівень (від 11 до 16 балів). Помірна обережність, збалансоване ставлення до успіхів та можливих невдач.
3. Високий рівень (від 17 до 20 балів). Виражена захисна поведінка. Фахівець схильний уникати відповідальних ситуацій, де можлива помилка; спостерігається підвищена тривожність.
4. Надто високий рівень (понад 20 балів). Домінування страху перед невдачею. Силна орієнтація на захист, що паралізує ініціативність. Такі люди частіше відчувають професійний стрес та схильні до емоційної нестабільності.

ДОДАТОК В

Тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна (модифікація М. Ш. Магомет-Емінова)

Інструкція. Вам пропонується низка тверджень, що стосуються певних сторін характеру, а також думок і почуттів із приводу деяких життєвих ситуацій. Оцініть ступінь вашої згоди або незгоди з кожним твердженням за такою шкалою:

+3 – цілком погоджуюсь;
+2 – погоджуюсь;
+1 – швидше погоджуюсь, ніж не погоджуюсь;
0 – нейтральний (важко відповісти);
-1 – швидше не погоджуюсь, ніж погоджуюсь;
-2 – не погоджуюсь;
-3 – цілком не погоджуюсь.

Тест опитувальника (Форма А – чоловіча)

1. Я більше думаю про те, як одержати хорошу оцінку, ніж боюся одержати погану.
2. Коли я повинен виконати складне, незнайоме мені завдання, то волів би зробити його разом з кимось, ніж працювати самотужки.
3. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, у рішенні яких не сумніваюся.
4. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якої я упевнений, ніж важка справа, у якій можливі несподіванки.
5. Якби мені щось не вдавалося, я б швидше доклав усіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж взявся б за те, що мені може вдатися добре.
6. Я надаю перевагу роботі, у якій мої функції чітко визначені і зарплата вища від середньої, перед роботою із середньою зарплатою, у якій я повинен сам визначати свою роль.
7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої.
8. Я б віддав перевагу важливій справі, хоча ймовірність невдачі в ній дорівнює 50%, перед справою досить важливою, але не важкою.
9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж маловідомі ігри, що вимагають майстерності.
10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають суперечки з товаришами.
11. Якби я мав намір грати в карти, то швидше зіграв би в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань.
12. Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніший від інших, перед тими, де всі учасники мають однакові можливості.
13. У вільний від роботи час я опаную техніку якоїсь гри швидше для розвитку свого уміння, ніж для відпочинку і розваг.
14. Я швидше волію зробити якусь справу так, як я вважаю за потрібне, нехай навіть із 50-відсотковим ризиком помилитися, ніж робити її так, як мені радять інші.

15. Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу із середньою, але стабільною зарплатою, ніж роботу з низьким стартом, але гарантією високого доходу через 5 років.
16. Я швидше волію грати у команді, ніж змагатися віч-на-віч.
17. Я волію працювати самовіддано, поки не матиму цілковитого задоволення від здобутого результату, ніж прагнути закінчити справу якомога швидше і з меншими зусиллями.
18. На іспиті я б віддав перевагу конкретним питанням, ніж питанням, що вимагають висловлення власної думки.
19. Я швидше оберу справу, у якій існує ймовірність невдачі, але є й можливість досягти більшого, ніж таку, у якій моє становище не погіршиться, проте й істотно не поліпшиться.
20. Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну («пронесло!»), ніж втішатимусь хорошою оцінкою.
21. Якби я міг повернутися до якоїсь незавершеної справи, то швидше б взявся до важкої, ніж до легкої.
22. У виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити помилки, ніж думаю про те, як правильно його вирішити.
23. Якщо в мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж сам продовжуватиму шукати вихід.
24. Після невдачі я стаю більш зібраним й енергійним, ніж втрачаю бажання продовжувати свою справу.
25. Якщо є сумнів в успіху якоїсь справи, то я швидше не ризикуватиму, ніж все-таки візьму в ній активну участь.
26. Коли я беруся за важку справу, я більше побоююся, що не впораюся з нею, ніж сподіваюся, що все вдасться.
27. Я працюю ефективніше під чиїмось керівництвом, ніж коли особисто відповідаю за свою роботу.
28. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж те, в успіху якого я впевнений.
29. Я працюю продуктивніше над завданням, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж тоді, коли мені описують проблему загалом.
30. Якби я успішно вирішив якесь завдання, то з великим задоволенням взявся б ще раз вирішити щось схоже, ніж щось іншого типу.
31. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння.
32. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.

Тест опитувальника (Форма Б – жіноча)

1. Я більше думаю про одержання гарної оцінки, ніж побоююся одержати погану.
2. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнена, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які знаю, як вирішувати.
3. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження й в успіху якої я впевнена, ніж важка справа, у якій можливі несподіванки.
4. Якби мені щось не вдавалося, я б швидше доклала усіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж взялася б за те, що в мене може добре вийти.
5. Я віддаю перевагу роботі, у якій мої функції чітко визначені і зарплата вища від середньої, перед роботою із середньою зарплатою, у якій я повинна сама визначати свою роль.

6. Я більше боюсь зазнати невдачі, ніж сподіваюсь на успіх.
7. Я віддаю перевагу науково-популярній літературі перед літературою розважального жанру.
8. Я б віддала перевагу важливій справі, хоча ймовірність невдачі в ній дорівнює 50%, перед справою досить важливою, але не важкою.
9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж маловідомі ігри, що вимагають майстерності.
10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають суперечки з товаришами.
11. Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну, що «пронесло», ніж втішатимусь гарною оцінкою.
12. Якби я мала намір грати в карти, то я швидше зіглала б у розважальну гру, ніж у таку, що потребує міркувань.
13. Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніша від інших, перед тими, де всі учасники мають однакові можливості.
14. Після невдачі я стаю більш зібраною й енергійною, ніж втрачаю бажання продовжувати справу.
15. Невдачі отруюють моє життя більше, ніж успіхи приносять радості.
16. У нових невідомих ситуаціях я швидше хвилююсь і непокоюсь, ніж цікавлюсь.
17. Я швидше спробую приготувати нову цікаву страву, хоча вона може погано вийти, ніж готуватиму звичну.
18. Я швидше займуся чимось приємним і необтяжливим, ніж виконуватиму щось вартісне, але не захоплююче.
19. Я швидше витрачу увесь свій час на здійснення однієї справи, замість того, щоб виконати швидко за цей самий час дві–три інші.
20. Якщо я занедужала, то використовую час швидше для того, щоб розслабитися і відпочити, ніж щоб читати і працювати.
21. Якби я жила з кількома дівчатами в одній кімнаті, і ми вирішили б влаштувати вечірку, то я зволіла б сама організувати її.
22. Якщо в мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж сама продовжуватиму шукати вихід.
23. Якщо потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння.
24. Коли я беруся за важке діло, я швидше побоююся, що не впораюся з ним, ніж сподіваюся, що воно вийде.
25. Я працюю ефективніше під чиїмось керівництвом, ніж тоді, коли я особисто відповідаю за свою роботу.
26. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж те, в успіху якого я впевнена.
27. Якби я успішно вирішила якесь завдання, то з великим задоволенням взялася б ще раз вирішити щось схоже.
28. Я працюю продуктивніше над завданням, коли переді мною ставлять його лише загалом, ніж тоді, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати.
29. Якщо у виконанні важливої справи я припускаюся помилки, то частіше розгублююсь і впадаю у відчай.
30. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.

Обробка результатів та ключі

Для визначення сумарного бала відповідям респондентів приписуються бали на основі наступних співвідношень.

Прямі пункти (помічені знаком «+» у ключі)

Відповідь	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Бал	1	2	3	4	5	6	7

Непрямі пункти (помічені знаком «-» у ключі)

Відповідь	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Бал	7	6	5	4	3	2	1

Ключ до чоловічої форми (А)

+1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -30, +31, -32.

Ключ до жіночої форми (Б)

+1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

Інтерпретація результатів

Після підрахунку сумарного бала визначається домінуюча мотиваційна тенденція. Бали усієї вибірки респондентів ранжируються:

1. Мотив прагнення до успіху (МС): верхні 27% вибірки. Характеризується впевненістю, ініціативністю, орієнтацією на досягнення високих результатів та готовністю до конструктивного ризику.
2. Мотив уникнення невдачі (МАФ): нижні 27% вибірки. Характеризується підвищеною тривожністю, орієнтацією на самозахист, конформізмом та пасивністю у ситуаціях вибору.

Для проміжних значень робиться висновок про тенденцію до того чи іншого мотиваційного полюса.