

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

завідувач кафедри ПП та М

Юлія ГЕРАСИМЕНКО

№ «08» Гравис 2026 р.

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ»**

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти

групи ПС-24-11-ЗМ

АНТИПЕНКО Ольга Миколаївна

(підпис)

Науковий керівник:
заступниця відділу ліцензування акредитації
та якості освіти КУІВтаП,
кандидатка психологічних наук, доцентка

КУЩЕНКО Ірина Вікторівна

(підпис)

Біла Церква 2026

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: АНТИПЕНКО Ольга Миколаївна, група ПС-24-11-ЗМ

Назва: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Керівник: КУЩЕНКО Ірина Вікторівна

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності 1: 15.86%

Мікропробіли: 34

Заміна букв: 24

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Відсуток оригінальності за системою StrikePlagiarism 15,86%

Відповідає встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності.

Допускається до захисту/рецензування.

Дата 08.05.2026р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис _____



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК
УКРАЇНИ ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОСВІТИ»**

**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ**

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Герасименко Ю.С.



«19» січня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Антипенко Ользі Миколаївні

Тема роботи: «Психологічні особливості мотивації трудової діяльності в умовах віддаленої роботи», керівник роботи Куценко І. В., канд.псих.н., доцент, затверджені наказом БІНПО від «03» січня 2026 року №01-06/03.

1. Строк подання студентом роботи « » 2026 р.
2. Вихідні дані до роботи наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб-ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні матеріали щодо психологічних особливостей емоційного стану працівників сфери культури.
3. Перелік питань, які потрібно розробити.

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, емпіричне вивчення основних показників досліджуваної проблеми, розробка практичних рекомендації), загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Розділ I. Теоретичний аналіз соціально-психологічних чинників мотивації у поєднанні із роботою на відстані. 1.1. Мотивація до праці та її поняття та характеристика. 1.2. Психологічні особливості віддаленої роботи. 1.3. Проблема формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників. Вітчизняний та зарубіжний досвід. Розділ II. Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників мотивації до роботи. 2.1. Теорії мотивації праці. Наукові дослідження мотивації роботи на відстані. 2.2. Організація і проведення емпіричного дослідження. 2.3. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів. Розділ III. Психологічна робота з підвищення рівня мотивації працівників в умовах віддаленої роботи. 3.1. Психологічні підходи до підвищення рівня мотивації. 3.2. Психологічна програма для підвищення рівня мотивації працівників в умовах віддаленої роботи. Завдання, терміни впровадження та очікувані результати.

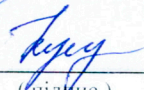
4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущенко І. В., канд.псих.н., доцент	08.01.2026	08.01.2026
2	Кущенко І. В., канд.псих.н., доцент	12.02.2026	12.02.2026
3	Кущенко І. В., канд.псих.н., доцент	14.03.2026	14.03.2026

5. Дата видачі завдання 08.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	січень	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел	січень	Виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	Виконано
4.	Обробка матеріалу	січень	Виконано
5.	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6.	Виконання розділу 2	березень	Виконано
7.	Виконання розділу 3	квітень	Виконано
8.	Формулювання висновків	квітень	Виконано
9.	Оформлення роботи, одержання <u>відгуку та рецензії</u>	квітень	Виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент  Ольга АНТИПЕНКОКерівник роботи  Ірина КУЩЕНКО
(підпис)

ВІДГУК

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня**

Антипенко Ольги Миколаївни

за темою:

«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ»

Актуальність даної теми полягає у виробленні теоретичного та практичного підходу до формування мотиваційних чинників працівників, які працюють на умовах віддаленої праці. Дана тема є нагальною та популярною в українському суспільстві в умовах сьогодення. Водночас, ця тематика збереже свою актуальність і надалі, адже така форма роботи у певних галузях збереже свою актуальність і у мирний післявоєнний час.

У кваліфікаційній роботі магістра розкрито проблему формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників, досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід мотивації праці, розроблено практичні рекомендації по впровадженню програми мотивації праці.

Вже на початку наукового дослідження магістрант демонстрував обізнаність даної сфери суспільних відносин та готовність до її дослідження. Магістрантом було запропоновано релевантні методи наукового дослідження, визначено актуальну проблему дослідження, сформовано гіпотезу наукового дослідження та успішно її підтверджено.

Антипенко О. М. проявляла старанність у написанні магістерського дослідження, сумлінно враховувала зауваження наукового керівника та дотримувалася строків виконання етапів роботи, визначених календарним планом.

Під час написання кваліфікаційної роботи магістрантом успішно було структуровано роботу з певною логічною послідовністю, що надає сторонньому читачу можливість зрозуміти її суть та актуальність.

Магістерська робота оформлена згідно встановлених вимог, виклад є логічним та лаконічним. Робота за змістом відповідає визначеній меті та завданням магістерського дослідження.

Ступінь самостійності магістранта оцінюється як високий, що є проявом готовності до виконання роботи практикуючого психолога.


Відсоток оригінальності кваліфікаційної роботи за допомогою комплексу StrikePlagiarism – 84,14 %.

Вважаємо, що кваліфікаційна робота Антипенко Ольги Миколаївни
(прізвище та ініціали здобувача)
розкрита на належному теоретичному та практичному рівнях, містить елементи наукової новизни, оформлена згідно встановлених вимог та рекомендується до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Кваліфікаційна робота заслуговує на позитивну оцінку за умови успішного захисту.

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук,

доцент



(підпис)

І. В. Кущенко
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Антипенко О. М. «Психологічні особливості мотивації трудової діяльності в умовах віддаленої роботи». Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня «магістр», галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 053 «Психологія», - Національна академія педагогічних наук України ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, Біла Церква 2026.

Магістерська робота: 82 сторінки, 7 рисунків, 5 таблиць, 9 додатків, 53 літературних джерела.

Об'єктом дослідження – є система соціально-економічних відносин, процесів та чинників, що впливають на спонукання персоналу до ефективного виконання функціональних обов'язків поза межами офісу, а саме: форми організації праці, методи стимулювання та ставлення працівників до віддаленого формату.

Предметом дослідження виступили соціально-психологічні чинники адаптації та мотивації осіб до дистанційної роботи.

За мету дослідження поставлено теоретично проаналізувати та практично дослідити соціально-психологічні чинники, які стимулюють працівників до роботи у режимі віддаленості, розробити програму стимулів для працівників, які працюють у такому режимі.

У роботі зроблено теоретичний аналіз соціально-психологічних чинників мотивації у поєднанні із роботою на відстані, досліджено питання мотивації до праці, визначено її поняття та характеристика. Досліджено психологічні особливості віддаленої роботи. Також вивчено проблему формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників, проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід мотивації праці.

Проведено емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників мотивації до роботи, досліджено теорії мотивації праці, проаналізовано наукові дослідження мотивації роботи на відстані.

Емпіричне дослідження було організовано та проведено за допомогою ряду наукових методів дослідження. Для перевірки гіпотези було використано такі емпіричні методи, як спостереження, порівняння та анкетування.

Вказані методики у своїй сукупності надали можливість провести широке дослідження та отримати об'єктивні та достовірні результати із мінімальною похибкою.

На завершальному етапі дослідження за допомогою методу порівняння та математичних розрахунків було зіставлено різні показники, отримані за результатами анкетування, та на основі цього зроблено узагальнені висновки про переваги та недоліки дистанційної роботи, а також наявність мотивації до такої форми роботи.

Під час дослідження розроблено психологічні підходи до підвищення рівня мотивації, які було сформовано у програмі для підвищення рівня мотивації

працівників в умовах віддаленої роботи, яка містить конкретні завдання, терміни впровадження та очікувані результати.

Ключові слова: *анкетування, мотивація, дистанційна робота, стимулювання, теорії мотивації, програма.*

ABSTRACT

Antypenko O. M. "Psychological peculiarities of motivation for work in remote work conditions" Master's thesis for the educational degree "Master", field of study 05 "Social and Behavioral Sciences", specialty 053 "Psychology". – National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Higher Education Institution "University of Education Management", Bila Tserkva Institute of Continuous Professional Education, Bila Tserkva 2026.

Master's thesis: 82 pages, 7 figures, 5 tables, 9 appendices, 53 literary sources.

The **object of the study** is the system of socio-economic relations, processes, and factors that influence the drive of personnel toward the effective performance of functional duties outside the office, namely: forms of labor organization, methods of stimulation, and the attitude of employees toward the remote format.

The **subject of the study** is the socio-psychological factors of adaptation and motivation of individuals for remote work.

The **goal of the study** is to theoretically analyze and practically investigate the socio-psychological factors that stimulate employees to work in a remote mode, and to develop a program of incentives for employees working in such a mode.

The work provides a theoretical analysis of socio-psychological factors of motivation in conjunction with remote work; it explores the issue of work motivation, defining its concept and characteristics. The psychological features of remote work are investigated. The problem of forming the motivational sphere and the system of employee motivation is also studied, and domestic and foreign experience in work motivation is analyzed.

An empirical study of socio-psychological factors of work motivation was conducted, theories of work motivation were examined, and scientific research on the motivation of remote work was analyzed.

The empirical study was organized and conducted using a number of scientific research methods. To test the hypothesis, such empirical methods as observation, comparison, and questioning were used.

These methods, in their entirety, provided the opportunity to conduct an extensive study and obtain objective and reliable results with minimal error.

At the final stage of the study, using the method of comparison and mathematical calculations, various indicators obtained from the results of the questionnaire were compared, and based on this, generalized conclusions were made about the advantages and disadvantages of remote work, as well as the presence of motivation for such a form of work.

During the study, psychological approaches to increasing the level of motivation were developed, which were formulated into a program for increasing the motivation

level of employees in remote work conditions, containing specific tasks, implementation timelines, and expected results.

Keywords: questioning, motivation, remote work, stimulation, theories of motivation, program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ У ПОЄДНАННІ ІЗ РОБОТОЮ НА ВІДСТАНІ.....	15
1.1. Мотивація до праці та її поняття та характеристика	15
1.2. Психологічні особливості віддаленої роботи	19
1.3. Проблема формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників. Вітчизняний та зарубіжний досвід	27
Висновки до Розділу I	34
РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ.....	36
2.1. Теорії мотивації праці. Наукові дослідження мотивації роботи на відстані.	36
2.2. Організація і проведення емпіричного дослідження.....	50
2.3. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів	55
Висновки до Розділу II.....	63
РОЗДІЛ III ПСИХОЛОГІЧНА РОБОТА З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ	65
3.1. Психологічні підходи до підвищення рівня мотивації	65
3.2. Психологічна програма для підвищення рівня мотивації працівників в умовах віддаленої роботи. Завдання, терміни впровадження та очікувані результати.....	69
Висновки до Розділу III.....	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Робота на умовах віддаленості від самого місця роботи у нашій державі з початку проголошення незалежності та до майже кінця 20-х років XXI століття не була актуальною та не становила інтересу для працівників та роботодавців. Спочатку це виглядало звичайним наймом для інтернет-продажів товарів, рекламних, маркетингових послуг і т.п. Перспективи розвитку такої форми роботи не були такими переконливими, якими вони стали згодом.

На початку пандемії COVID-19 роботодавці, підкоряючись вже не власному досвіду та маркетинговим прийомам, а державному примусу, вимушені стали переводити свої виробничі процеси на безпечний лад для того, щоб убезпечити своїх працівників від поширення інфекції.

Згодом, після повномасштабного вторгнення на територію нашої держави російської федерації, дистанційна робота закріпила своє існування та розширила межі та відстані, адже працівники, (особливо соціальна сфера: педагоги, психологи, бухгалтера, юристи, і т.п.), знайшли свій притулок і за межами нашої держави.

Якщо дивитись на узагальнені дані, то кількість вакансій дистанційної роботи в інтернеті, наприклад у порівнянні із 2022 роком, невпинно зростає. Якщо проаналізувати дані сайтів для пошуку роботи, (на таких сайтах, як OLX, WORK), то пропозиція такої роботи із 2022 по 2025 рік зросла більше, ніж на 40%, а у таких містах, як Київ та Харків – до 80%.

Так в Україні набула поширення дистанційна форма роботи, яка полягала у виконанні працівником своїх виробничих обов'язків вдома, чи де-інде, тільки не безпосередньо на робочому місці.

Із розвитком вказаного кластера, почалося налаштування і відносин у суспільстві під умови, які створила пандемія та війна. Роботодавці почали шукати позитивні моменти у такій роботі, адже іншого виходу, у більшості випадків, просто не існує, а працівники – власної вигоди у ситуації, яка склалася.

Проблемою мотивації дистанційної праці займалися: С. Лучик, Є. Яременко, Л. Заставнюк, Н. Базалійська, В. Міщук та інші науковці нашої держави.

Тож можна із впевненістю сказати, що на сьогоднішній день сегмент дистанційної роботи є новим для бізнесу, а тому і є цікавим для дослідження, як з точки зору перспектив бізнесу, так і з боку наукових підходів до регулювання цих процесів з метою впливу на них та контролю над цим.

Отже, актуальність нашого дослідження обґрунтовується, по-перше, новизною об'єкта дослідження.

Можна заперечити цей факт, і сказати, що ця тема не є новою, адже дистанційна робота є поширеною за кордоном і вже давно досліджувалася, в тому числі і психологами.

Водночас, у нас більш унікальна ситуація. Перехід на дистанційну роботу зумовлений війною. І більш того, дана робота проходить в умовах бойових дій та ракетних обстрілів, тобто в умовах такого стресу працівника, подолання якого вимагає неабияких зусиль та нестандартних психологічних підходів до цього.

По-друге, у даному дослідженні на основі аналізу відношення до дистанційної роботи двох сторін трудових відносин, роботодавця та працівника, буде сформовано ряд підходів до збільшення мотивації до роботи на відстані.

Можна дискутувати про те, чи варто стимулювати розвиток та поширення таких умов трудових відносин.

Для прикладу, одні з найбільших світових роботодавців, таких як Amazon, Google, Intel прийняли рішення про повернення до роботи на місцях. Причиною такого рішення було намагання встановлення контролю над працівниками, їх трудовою та виробничою дисципліною [25].

Водночас зараз ми не говоримо про дистанційну роботу, як про вигоду для тієї чи іншої сторони, а, скоріше, як про вимушену необхідність та адаптацію до умов, що склалися.

І третьою ознакою актуальності роботи є її мета, кінцевий результат, який допоможе використати результати даного дослідження на практиці.

Мета дослідження – теоретично проаналізувати та практично дослідити соціально-психологічні чинники, які стимулюють працівників до роботи у режимі віддаленості, розробити програму стимулів для працівників, які працюють у такому режимі.

Об'єкт дослідження – система соціально-економічних відносин, процесів та чинників, що впливають на спонукання персоналу до ефективного виконання функціональних обов'язків поза межами офісу, а саме: форми організації праці, методи стимулювання та ставлення працівників до віддаленого формату.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники адаптації та мотивації осіб до дистанційної роботи.

Завдання дослідження:

1. Теоретично проаналізувати особливості соціально-психологічних чинників стимулів особистості до віддаленої праці у науковій літературі.
2. Розкрити соціально-психологічні чинники мотивації роботодавців та працівників до роботи на відстані.
3. Провести емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників мотивації до дистанційної роботи, проаналізувати отримані результати.
4. Запропонувати психологічну програму для підвищення рівня мотивації працівників.

У ході виконання поставлених завдань використано наступні **методи дослідження:**

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення основних психологічних положень про досліджувану проблему соціальнопсихологічної адаптації дорослих осіб.

Використання цих методів дозволить оперувати знанням без безпосереднього втручання в досліджуваний об'єкт. Дослідження ґрунтувалося на попередньо зібраних даних і було спрямоване на формування теоретичної моделі.

За допомогою цих методів вдасться перейти від розрізнених фактів до загальних закономірностей і структурованих знань, що мають прогностичну і

пояснювальну силу. Тобто метою стане не тільки опис, а й обґрунтування досліджуваного явища.

У роботі нами за допомогою методу аналізу та синтезу було відібрано дані про актуальні стимули віддаленої праці, категорії працівників, які варто включити до опитування.

Також було узагальнено основні риси та категорії соціально-психологічних стимулів та структуровано включено їх до програми стимулів.

- емпіричні: спостереження, опитування, (з використанням спеціальних діагностичних методик, таких як особистісне тестування, спостереження за процесом), якісний та кількісний аналіз результатів, методи мат-статистики.

Вказані методи нами застосовані як способи пізнання реального світу шляхом безпосереднього контакту із суб'єктами опитування, стороннього спостереження за ними.

Дані методи були обрані тому що вони дадуть можливість перейти від припущень до підтвердження або спростування гіпотези дослідження.

Гіпотеза: передбачається, наявність прямого позитивного кореляційного зв'язку між рівнем самоорганізації у віддаленому режимі та показниками внутрішньої мотивації. Зокрема, здатність працівника самостійно структурувати свій робочий день виступає чинником, що підтримує професійний інтерес за відсутності зовнішнього офісного контролю.

Експериментальну базу дослідження склали 72 особи, з якими проведено опитування, та 54 особи, які були об'єктами спостереження. За родом діяльності респонденти поділилися на працівників галузі освіти, культури, медицини, юридичної професії та бізнесу, переважно у працездатному віці.

Робота пройшла апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «CAMBRIDGE CONGRESS OF ADVANCED STUDIES», яка проходила 3-5 квітня 2026 року, м. Кембридж, Велика Британія. [23]

Також роботу було апробовано на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства», яка проводилася 3-5 квітня 2026 року у м. Харків. [8]

Практичне значення дослідження полягає у важливості результату - розробка психологічної програми для підвищення рівня мотивації працівників. Нами запропоновані конкретні кроки впровадження цієї програми, строки виконання та очікувані результати.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ У ПОЄДНАННІ ІЗ РОБОТОЮ НА ВІДСТАНІ

1.1. Мотивація та її поняття та характеристика

Якщо зі сторони подивитися на буденні речі, дім-робота-відпочинок- дім, а цю формулу можна ще викладати і розширювати у безлічі варіантів, то можна виокремити дещо спільне між цим, те, що об'єднує. Життя індивіда сповнене його діями, вчинками.

Що спонукає до цього? Перелік відповідей на це питання теж безмежний: гроші, відпочинок, здоров'я, нажива, користь і т.д.

Тож, яка сила примушує людину до цих дій? Це мотив, як стимул до роботи і відпочинку, до дій чи бездіяльності.

Доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету Моргулець О.Б. визначає мотивацію, як процес, за допомогою якого менеджер спонукає персонал працювати для досягнення цілей фірми (організації), тим самим задовольняючи його особисті бажання і потреби [25].

У науковій літературі термін «мотивація» вживається в декількох значеннях:

- як система мотивів особистості;
- як процес узгодження мотивів і особливостей мотивуючої ситуації;
- як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості;
- як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини [35].

Доктринального визначення такого поняття, як мотивація, немає. Водночас мотив, як рушій дій людини, відіграє важливу роль у її житті.

Так, мотив має важливе значення при кваліфікації кримінально-карних діянь.

Для прикладу, корисливий мотив при вчиненні посадових злочинів є обов'язковим елементом кримінальної відповідальності. Так само злочини проти життя та здоров'я осіб вчинені з мотивів расової чи релігійної ненависті є одними із найбільш тяжких у кримінальному законодавстві.

Безумовно, що рушієм, або ж джерелом мотивації є певні чинники.

Їх поділяють на зовнішні та внутрішні.

Мотивація персоналу має свої психологічні особливості. Вона є основою стратегії менеджменту. Це система, яка включає у себе фінансові, психологічні та інші важелі впливу на поведінку працівника.

Правильно підібрана система стимулів працівника з боку роботодавця є запорукою успіху бізнесу.

До зовнішніх мотиваційних стимулів працівника можна віднести:

- матеріальну мотивацію;
- привентивну мотивацію;
- непрямі мотиваційні стимули.

Коли мова йде про стимули для працівника, то у першу чергу мова заходить про фінанси.

До матеріальної стимуляції працівника слід віднести:

- заробітну плату, премії, надбавки і т.п. Зв'язок заробітної плати з рівнем зростання економіки описував Генеральний директор МОП Гай Райдер, який зазначає: «Застій у сфері зростання заробітної плати – перешкода на шляху економічного зростання та підвищення рівня життя. Урядам ... країн разом із соціальними партнерами слід шукати шляхи до забезпечення соціально та економічно сталого зростання заробітної плати» [51].

Тож, заробітна плата є неабияким чинником впливу на працівника та його стимуляції до підвищення продуктивності праці. Як наслідок продуктивність праці у свою чергу впливає на рівень економіки вцілому, як на макро- так і на мікро рівні.

- бонуси, відсотки від продажів, тощо. Даний вид мотивації є, порівняно, новим у економіці нашої держави і стосується сфери продажів товарів

або ж надання послуг. Відсоткова або бонусна система стимуляції праці забезпечує приплив фахових кадрів. Ця система є чіткою та зрозумілою для працівника, не вимагає додаткових витрат для роботодавця на організацію праці. Тобто, за даною системою працівник сам адаптується до умов виробництва та вишукує шляхи покращення результатів своєї праці. Особливого поширення бонусна система оплати праці набула у сфері торгівлі на умовах дистанційної роботи. Така форма роботи є зручною як для роботодавця, який очікує збільшення обсягів продажу товарів, так і для працівника, який без зовнішнього безпосереднього контролю виконує свою роботу, маючи при цьому широку дискрецію своїх дій.

Одним із дієвих психологічних стимулів для успішної роботи працівників є метод змагань. Цей метод вважається найбільш ефективний з точки зору психології, адже бажання бути кращим сприяє підвищенню рівня праці та її якості..

Щодо привентивної мотивації, то тут слід зазначити таке.

Превенція (від лат. *praeventio* – випереджаю) – це система заходів та випереджувальних дій, спрямованих на запобігання або попередження чогось небажаного, наприклад, злочинів, правопорушень, захворювань, нещасних випадків, і часто використовується в контексті правоохоронної діяльності (особливо в ювенальній юстиції для захисту дітей), а також у медицині та безпеці життєдіяльності. Вона фокусується на роботі з мотивами, установками та поведінкою людей до того, як трапиться правопорушення чи небезпека [38].

Страх покарання теж є доволі поширеним стимулом у роботі. Це такий психологічний стан, коли працівник боїться за свої дії, які можуть стати приводом до застосування до нього певного виду санкцій.

Страх покарання є як зовнішнім, так і внутрішнім стимулом до роботи. З одного боку роботодавець впроваджує такі правила поведінки, які передбачають застосування негативних заходів впливу до порушника. З іншого ж – працівник суто психологічно перебуває у стані страху, що стимулює його до дисципліни праці.

Страх покарання, як внутрішній стимулятор, може перерости у рабдофобію, тобто надмірний страх покарання, або ж еніссофобію, тобто боязнь критики, що сприймається особою, як покарання.

Якщо людина боїться критики, вона стає легким об'єктом для маніпуляцій.

Браян Трейсі, американський мотиваційний спікер канадського походження, у своїй книзі «Делегування і керування» вказав: «Критика – це ворог, який згубив більше людей, ніж будь-яка війна за всю історію людства» [41].

Поряд з цим існують і непрямі мотиваційні стимули. Вони є видимими і водночас непомітними.

Нематеріальна мотивація персоналу зорієнтована на природні потреби працівника, як людини. Вона враховує стать, вік, вподобання працівника.

До деяких видів нематеріальної мотивації слід віднести:

- гнучкий графік роботи. Працівника майже у всіх випадках це влаштовує, адже виокремлюється час для вирішення власних питань у поєднанні із виконанням обов'язків по роботі. Гнучкий графік є одним із бонусів, (перевагою), яку роботодавці пропонують під час оголошення набору на вакансії. За таких умов роботи знижується рівень стресу, працівник більш захищений від професійного вигорання.

Водночас запровадження гнучкого графіку з ініціативи роботодавця часто стає причиною стресу працівника через втрату роботи, адже нерідко саме такі зміни в організації праці є передвісником кадрових скорочень;

- додаткові дні відпочинку. Відпочинок для працівника – це завжди приємний і стимулюючий процес. Його призначення – відновлення фізичних та психологічних сил. Не секрет, що кожен має певний резерв енергії, який поступово вичерпується. Людина перестає відчувати сили для виконання поставлених завдань, а деколи, втрачає взагалі інтерес до будь-чого.

Для відновлення необхідний відпочинок. Але відпочивати теж треба правильно.

Вважається, що пасивний відпочинок дозволяє заощадити енергію завдяки відсутності активних рухів. Цей вид відпочинку дозволяє організму відновитися після фізичного навантаження, зняти емоційне напруження;

- обстановка робочого місця, як стимул до роботи, має для декого вирішальне значення і стимул до працевлаштування та роботи. Для людини робочі місця можуть бути місцями, які покращують психічне здоров'я або виснажують його.

Небезпечні робочі середовища створюють фактори ризику для психічного здоров'я. Вони відомі як «психосоціальні ризики» й можуть стосуватися, серед іншого, змісту роботи чи робочого графіка, конкретних характеристик робочого місця або можливостей кар'єрного розвитку [53].

Отже, мотивація, як психологічний чинник, формується внаслідок впливу на людину зовнішніх та внутрішніх факторів. Знаючи складники цих чинників, можна формувати мотиваційні спрямованості людини та спонукати її до вчинення бажаних активних дій.

1.2. Психологічні особливості віддаленої роботи

Нормативне визначення дистанційної роботи в українському законодавстві з'явилося порівняно недавно.

Законом України № 1213-IX від 04.02.2021 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» Кодекс законів про працю України доповнено статтею 60-2, відповідно до якої дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [14].

Нормативне закріплення даного терміну створило умови легалізації надомної праці, яка набула свого поширення у період пандемії коронавірусу.

Водночас, якщо надомна праця була дещо новою і менш поширеною для України, у світі даний тип роботи запроваджений давно.

У звіті за результатами дослідження Королівського коледжу Лондона йдеться про те, що 40% молодих людей віком від 16 до 24 років, які працюють у столиці Великої Британії, при віддаленій роботі легше добровільно виконують ключові завдання та ставлять питання, ніж під час роботи в офісі. І лише старші люди схильні розглядати роботу з дому як перешкоду для навчання та спілкування [52].

Багато вчених-психологів вивчали питання впливу дистанційної роботи на психічне здоров'я та інші психологічні аспекти. Деякі з найвідоміших і впливових дослідників у цій сфері:

Т. Аллен – його дослідження зосереджуються на стресі та психічному здоров'ї у працівників, які працюють із віддаленої локації.

Т. Голден – він вивчає вплив дистанційної роботи на продуктивність і психічне благополуччя працівників, зокрема враховуючи різні аспекти саморегуляції та самоменеджменту.

М. Олсон – досліджував взаємозв'язок між дистанційною роботою та соціальною підтримкою, а також впливом цього на психічне здоров'я працівників.

Е. Хілл – він вивчає вплив дистанційної роботи на баланс між роботою та особистим життям, а також розвиток стратегій для збереження психічного здоров'я працівників [10].

Поширення віддаленої роботи означало зміну сутності традиційної роботи. Звісно, вона має ряд психологічних переваг, а також і недоліків.

Щодо переваг дистанційної роботи, слід звернути увагу на таке.

Гнучкий графік роботи, звільненні від офісних правил та обмежень, збільшення власного вільного часу, і як наслідок, збільшення продуктивності праці, безумовно є тими плюсами дистанційної роботи, які, вочевидь, однаково приваблюють, як працівників, так і роботодавців.

Одним із плюсів є відсутність відволікаючих факторів.

Коли працівник контролює своє оточення, (немає сторонніх шумів, розмов, рухів, звуків і т.п.). Тобто відбувається зменшення когнітивного навантаження.

Загалом, когнітивне навантаження – це сукупність завдань, які має обробити мозок одночасно, або ж у мінімально короткий проміжок часу.

Відповідно до моделі, представленої вченими Паасом і Ван Меррінбоером, на когнітивне навантаження впливає взаємодія між характеристиками завдання (формат, складність завдання, темп виконання, час, який потрібно витратити на його виконання) та самого учня (рівень знань, вік, здатність до навчання) [50].

Когнітивне навантаження включає в себе розумові навантаження та ментальні зусилля.

Зменшення когнітивного навантаження допомагає мозку краще обробляти інформацію, уникаючи перевантаження. Людина фокусується на одній справі, одному завданні. Як наслідок мозок не перевантажується зайвою інформацією, яку необхідно обробити одночасно із тією, яка є пріоритетною, мозок не витрачає енергію на придушення відволікань.

Автономія у роботі – ще один із позитивних моментів, який стимулює працівника до віддаленої роботи.

Автономією є свобода у прийнятті рішень без впливу зовнішніх сил. У психології автономія розглядається як фундаментальна потреба людини, яка необхідна для мотивації.

Теорія самовизначення (Дечі і Райан) пропонує, що автономія – це природне відчуття свободи, яке дозволяє людині брати відповідальність за власне життя. Також важливою є потреба у спорідненості – потреба відчувати зв'язок з іншими людьми. Крім цього, люди прагнуть відчувати компетентність, тобто можливість контролювати своє оточення та впливати на світ навколо себе. Коли всі ці потреби задовольняються, людина відчувається повністю реалізованою та мотивованою [47].

Основою автономії у трудових відносинах є довіра. Саме довіра стимулює працівника до роботи високої якості, аби зберегти довіру та закріпити її.

Автономія має і свій прихований ефект для роботодавця, адже відчуття самостійності породжує у працівника схильність до прийняття нестандартних раціональних рішень. Переїняття на себе відповідальності за прийняті рішення є наслідком підвищення якості роботи.

Водночас автономія повинна підпорядковуватися певним правилам. Не може бути автономії у хаосі відносин.

Брак автономії може мати негативні наслідки для працівника. У такому разі він відчуває тривожність, у залежності від типу темпераменту може перебувати у постійному стресі. Отже, дуже важливо зберігати автономію працівника у балансі із правилами роботи.

Ще однією перевагою дистанційної роботи, яка стимулює до обрання такої форми є баланс роботи та особистого життя.

Work life balance – це поєднання роботи та особистого життя, створення рівноваги та гармонії цих двох сфер.

Для дотримання балансу на шальки терезів кладуться робочий час та час, проведений із сім'єю, близькими людьми або ж на самоті під час відпочинку. Баланс між роботою та особистим життям – це рівноцінний розподіл зусиль та часу між особистим і загальним. За різними версіями, до work-life balance входять кілька складових:

- становлення меж між роботою та особистим життям;
- баланс та управління власним часом. Його розподіл повинен бути майже ідеально рівним, тобто час, відведений роботі = часу особистому;
- уміння управляти своїми емоціями, недопущення стресових ситуацій, вміння їх приборкати;
- схильність до гнучкості свого графіку у поєднанні із збереженням якості виконуваної роботи.

Отже, дотримання вказаного балансу дозволяє зберегти ментальне здоров'я, адже збалансований відпочинок здатний зберегти працівника від безконтрольного стресу.

Збереження фізичного здоров'я забезпечується за умови виділення часу на турботу про здоров'я: фізичні вправи, прогулянки, тощо.

Захист від професійного вигорання.

Відповідно до Психологічного словника, за ред. Н. А. Побірченко, психічне «вигорання» – стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що проявляється в професійній діяльності людини. Даний синдром найбільш характерний для професійної діяльності працівників соціальної сфери, де відмічаються найбільш часті й тривалі емоційно насичені контакти з людьми у процесі діяльності. Основним підґрунтям синдрому, що виникає, вважають емоційне виснаження людини, деперсоналізацію, редукцію професійних досягнень [35].

Недотримання ж балансу між роботою та особистим життям сприяє розвитку стресу, підвищеному ризику вигорання, проблеми із здоров'ям.

Дистанційна робота дозволяє заощадити час для себе. Якщо врахувати, що одна поїздка на роботу і назад займає одну годину, то у тиждень на це витрачається 5 годин часу, який можна було б присвятити собі та сім'ї.

Працюючи дистанційно дехто використовує цей час для того, щоб довше поспати, зайнятися спортом, розвагами. Всі ці чинники піднімають продуктивність праці.

Ще однією перевагою дистанційної роботи є можливість облаштування робочого місця під персональні потреби.

Працюючи у офісі, працівник на підсвідомому рівні підпорядкований внутрішнім корпоративним правилам, які часто не відповідають уподобанням працівника: слухання музики, облаштування робочого місця, освітлення, квіти і т.п.

Робота ж удома надає можливість сформувати робочу атмосферу так, як того бажає сам працівник, за власними нормами та потребами. Робота у таких умовах надає можливість уникнути зайвого емоційного навантаження або ж стресу.

Не можна пропустити у таку із переваг віддаленої роботи, як підлаштування її під власні природні ритми.

Біоритми людини – це внутрішні годинники, які керують нашим організмом. Вони задають тону нашого життя та визначають, коли нам працювати, а коли відпочивати; коли їсти, а коли спати.

Ці ритми визначають і продуктивність праці людини. Хтось є активним зранку, а хтось звечора тільки починає працювати.

За ознакою часу біоритми поділяють на:

- добові. Вранці (6:00–10:00) підвищується рівень кортизолу, прокидається травна система, покращується концентрація; вдень (10:00–14:00) мозок та фізична активність працюють у звичному нормальному ритмі. Цей час вважається найбільш сприятливим для роботи та навчання; після обіду відбувається природне зниження енергії; із 16:00 до 20:00 години ще один етап активності; з 20:00 до 23:00 організм починає готуватися до сну, внаслідок чого знижується його активність та здатність до праці;

- місячні ритми, (слід звернути увагу на те, що мається на увазі не календарний місяць, а фази супутника землі), впливають на гормональну систему, фізичний та емоційний стан. Особливо це стосується жінок, оскільки їхній менструальний цикл часто синхронізується з фазами місяця. На початку Місяця, (молодик), може відчуватися спад сил та енергії. Під час зростаючого Місяця підвищується активність організму. Повний Місяць викликає тривожність та підвищену емоційність. Відпочинок та відновлення настають у період спадаючого Місяця;

- сезонні ритми. Не дивлячись на комфортні умови роботи, штучний обігрів та освітлення, природа все рівно має вплив на наш організм. Весною організм оговтується після холодів зими, з'являється приплив енергії, (але може бути і посилення депресивних станів). Літом організм вступає у період найбільшої активності. Збільшена тривалість дня активує організм та сприяє гарному самопочуттю. З появою осені відбувається спад енергійної активності, з'являються ознаки депресивності, невизначеності. Організм починає

перелаштовуватися на змінений світловий час, відбувається різка зміна настрою, з'являється тривожність. Зимою сповільнюється метаболізм, організм переходить у режим економії енергії, хочеться довше спати та більше їсти.

Професія формує розпорядок дня, і є зручним, або навіть ідеальним, коли правила роботи співпадають із природними ритмами особи. Цього балансу можна досягти, перебуваючи на дистанційній роботі, адже, як уже зазначалося, цьому сприяє свобода дій у таких умовах праці.

Щодо недоліків дистанційної роботи, слід звернути увагу на таке.

Говорячи про недоліки дистанційної роботи найперше, на що слід звернути увагу, це відсутність самодисципліни.

Робота в офісі спонукає дотриманню певних правил, розпорядку дня. Перебуваючи ж вдома, працівник може ігнорувати режим харчування, фізичних навантажень, що безумовно відображається на загальному стані здоров'я.

Ще одним недоліком є проблема кар'єрного зростання. Це пов'язано із відсутністю контактів керівника із працівником, працівника із наставниками. Відсутність цієї комунікації часто унеможливорює нагоду працівника проявити себе безпосередньо перед керівником, отримати пораду чи навчитися у більш кваліфікованих наставників, у подальшому отримати заохочення, а нерідко і просування по службі.

Спірним недоліком, є соціальна ізоляція. Даний фактор не можна однозначно назвати ні цілком позитивним, ні цілком негативним.

Самоізоляція – це процес соціального обмеження людини від навколишнього світу.

У ході вивчення предикторів виникнення соціальної самоізоляції було встановлено, що біопсихосоціальний підхід дає найбільш повну відповідь на це питання. До біологічних факторів відносять особливості темпераменту (сором'язливість), психологічні чинники включають труднощі в школі, такі як знущання, досвід фізичного та емоційного насильства з боку однолітків або відчуття невдачі на своєму робочому місці. До соціальних чинників відносять

фактори навколишнього середовища, такі як надмірно опікаючий стиль виховання і виховання в дисфункціональних сім'ях [42].

Спілкування із психологом під час проходження виробничої практики у Шарківській гімназії Рокитнянської селищної ради Київської області, дало мені зрозуміти, що проблема негативного впливу самоізоляції, яка зумовлена спочатку карантинном, а потім і війною, є доволі актуальною серед нас.

Нові умови життя та ізоляція це стрес для організму.

Аби впоратись із цією проблемою психологами розроблено ряд рекомендацій, які включають в себе необхідність приділяти більше уваги фізичним навантаженням, займатися розвиваючими іграми, головоломками тощо.

Водночас, робота в ізоляції від суспільства, трудового колективу, не всім іде на шкоду. У залежності від типу темпераменту особа може доволі комфортно і працездатно почувати себе наодинці.

Інтроверти – люди, які свою психічну енергію направляють всередину себе, вони почувують себе комфортно у вузькому колі осіб, їм більше до снаги їх внутрішній світ, який заряджає їх натхненням та емоціями.

На відміну від екстравертів, ці люди схильні до глибокого самоаналізу, спостережливості та самокритичності. У спілкуванні із оточуючими інтроверт схильний до напруженості, детального аналізу своєї поведінки, підвищеного переживання за свої вчинки.

Тому найбільш мотивованими до дистанційної праці є саме інтроверти, адже це їх середовище, у якому вони себе комфортно почувують.

Отже, у дистанційній роботі є як свої недоліки так і переваги. Водночас, у залежності від психотипу людини, обставини, які вважаються недоліками у дистанційній роботі для одного працівника, можуть слугувати неабияким стимулом для іншого.

1.3 Проблема формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників. Вітчизняний та зарубіжний досвід.

Поняття «мотиваційна сфера особистості» має досить широкий спектр інтерпретацій: це ієрархія мотивів на основі їхнього усвідомлення та узагальнення в поведінці й діяльності (Л.І. Божович й ін.), усвідомлення об'єктивних закономірностей, розуміння значень змісту для себе (А.Н. Леонтьєв й ін.), найважливіша сторона особистості, що включає систему мотивів (мотивацію) визначається у її певній побудові (ієрархії) (В.І. Ковальов та ін.). Відсутність єдиної теорії мотиваційної сфери особистості не дозволяє відповісти на багато психолого-педагогічних питань, пов'язаних з особливостями успішної реалізації потенційних можливостей працівника, забезпеченням якісної підготовки сучасного фахівця, адаптацією й ідентифікацією в умовах соціальної нестабільності [40].

Актуальність проблеми визначається завданнями оптимізації процесу особистісного й професійного зростання працівника. Вивчення цієї проблеми супроводжується розв'язуванням ряду протиріч:

- між інтересами роботодавця, який прагне отримати максимум ефективності від працівника за умови економії ресурсів та часу, та інтересами працівника, який прагне отримати фінансову винагороду за свою працю, при цьому не витрачаючи зайвих зусиль на сам виробничий процес;
- між мотиваційною сферою працівника, яка є нестабільною та змінюється із появою ряду чинників (потреби на лікування, кошти, відпочинок, саморозвиток), та можливостями і бажанням роботодавця.

Таким чином, актуальність проблеми пошуку психологічних факторів, умов і засобів створення мотиваційної сфери працівника має ряд передумов: необхідність пізнання особливостей мотиваційних факторів та впровадження методів діагностики та своєчасної корекції, що є важливим і необхідним.

Значний внесок у розвиток теорії й практики мотивації трудової діяльності внесли представники наукової школи керування Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон. Ф. Тейлор вивчив особливості виробничих процесів на

декількох підприємствах і дійшов висновку, що основною причиною низької продуктивності праці працівників є недосконала система стимулювання працівників.

Але Ф. Тейлор не зводив винагороду тільки до грошових виплат, а розглядав її досить широко, відносячи до винагород різні соціальні забезпечення з боку роботодавців – організацію для працівників їдалень, дитячих садків, вечірніх курсів і т.п. Все це вважалося «засобом для створення більш вмілих і інтелектуальних робітників», що викликає в них «добре почуття до хазяїв» [2].

Головна мета розробки системи мотивації працівників – це розвиток компанії, бізнесу.

Мотивовані працівники краще працюють, виконують вчасно поставлені завдання, або навіть достроково, підвищується якість їх праці. Крім того впровадження системи мотивації допомагає зменшити плинність кадрів, зберегти кращих працівників на їх робочих місцях, адже найм нового працівника, з урахуванням часу на його навчання та адаптацію, тягне за собою зайві витрати.

Формування системи трудової мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам, вимагає знання і розуміння економічних і соціально-психологічних законів, що визначають поведінку людини.

До основних груп законів відносяться:

- закони, які регулюють зв'язок людини із зовнішнім середовищем;
- закони інерційності людських систем;
- соціально-психологічні закони;
- загальні закони поведінки людини.

Закони, які регулюють зв'язок людини із зовнішнім середовищем – це закони, які пов'язані з адаптацією до умов зовнішнього середовища. Суть цих законів можна коротко охарактеризувати так: гарні і продумані умови праці знижують невдоволення та стрес, але не стимулюють трудову діяльність, а тому обмеження лише вимогами цих законів, буде недостатнім для формування стійких стимулів до праці.

Закони інерційності людських систем будуються на законі інерції, який полягає у тому, що якщо працівник почав працювати у певному напрямку, то мозок звикає і в подальшому працює у цьому ж напрямку, тобто по інерції. Це схоже на закони фізики, але предметом його регулювання є мозкова активність людини. При тривалій праці у людини формуються звички та навички, які у подальшому зберігаються та використовуються нею.

Під дією вказаного закону мозок людини до прийняття рішення вже запрограмований діяти певним чином, хоча сама людина може не усвідомлювати існування цього закону та його впливу.

Поведінка людини у подібних ситуаціях стає подібною. Подібність та запрограмованість дій працівника дозволяє спрогнозувати його вчинки та наступні кроки.

Соціально-психологічні закони – є групою законів, які визначають поведінку людини у колективі, а також вплив на неї організованих мас. Дані закони широко використовуються при створенні мотиваційних систем.

Їх суть полягає у тому, що при формуванні мотиваційних програм необхідно враховувати традиції, звичаї місцевості та людей. Необхідно формувати і розвивати ті соціальні норми поведінки, які сприяють налагодженню відносин у колективі і мають вплив на мотивацію праці.

Руйнування традицій і звичаїв може взагалі звести нанівець мотивацію у працівника, а нав'язування нових правил призведе до психологічної напруженості та конфліктів.

Загальні закони поведінки людини включають в себе природно сформовані норми поведінки.

Людині притаманні єдині біологічні процеси, (сон, їжа, дихання тощо), які формують зовнішні норми і стимули, соціальні риси. Людина, як біологічний індивід, здатна засвоювати досвід попередніх поколінь, набувати навичок та передавати їх своїм наступникам. Відбувається формування соціальної поведінки, притаманної її поколінню.

Загальні закони поведінки враховуються при розробленні програм та систем стимулів і є найменш схильними до змін, адже біологічні потреби людини є сталими.

Говорячи про системи мотивації різних країн у порівнянні із Україною, ми дійшли висновку, що вітчизняна система мотивації є дещо спрощеною та недосконалою у порівнянні із зарубіжною.

Українська система мотивації обмежена оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, тобто перевага надається фінансовим стимулам.

Вітчизняні менеджери все ще мало звертають увагу на нематеріальні стимули і не завжди враховують їх при розробці систем мотивації у своїх бізнес проектах. Така обмеженість мотивації не завжди приводить до бажаного результату.

Натомість зарубіжний досвід ведення бізнесу має для нас цікаві інновації формування мотиваційних систем, які можуть бути корисними.

Орієнтуючись на європейський ринок, слід звернути увагу на французьку, німецьку та шведську системи мотивації, кожна з яких має свої особливості.

Французька модель стимулів характеризується багатогранністю та різноманітністю економічних складових стимулювання праці.

Основним рушієм є конкуренція, яка впливає на якість стимулів та їх удосконалення.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої

категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [15].

Французька модель мотивації праці є цікавою тому, що вона суттєво стимулює ефективність і якість праці, є першопричиною саморегуляції фонду оплати праці. У разі виникнення фінансових проблем, фонд оплати праці автоматично зривається, і як наслідок, бізнес безболісно реагує на негативні зміни. Дана модель надає можливість працівникам бути поінформованими про фінансовий стан компанії. Це особливо є важливим для своєчасного моніторингу та прийняття рішень працівником щодо своєї зайнятості на перспективу.

Французькі державні службовці отримують надбавки за ознаками сімейного стану, компенсації на комунальну послуги, премії та інші додаткові виплати.

Французька модель мотиваційної системи, наприклад для державних службовців, є чітко регламентованою, включає в себе можливості професійного зростання, сприяє підвищенню ефективності всієї державної служби, що може бути корисним і для України.

Німецька модель стимулювання працівників теж має свої особливості. Так, під час Другої світової війни менеджмент був налаштований на авторитарний стиль управління персоналом, у зв'язку із перебуванням країни на військових рейках економіки.

Головним правилом роботи у воєнний період було робити те, що накажуть. При цьому працівники не мали ніяких прав, а лише обов'язки.

У повоєнні 60-ті роки Райнхардом Хеном у м. Бад-Гарцбург було розроблено нову модель управління, яка дістала назву "Модель Гарцбурга" та набула широкої популярності серед німецьких підприємців та промисловців.

Суть даної моделі полягала у тому, що відповідальність за прийняті рішення перекладалася на більш компетентних осіб на певній ділянці роботи, що

дало можливість оперативно реагувати на економічні та технічні зміни сучасності.

За даною моделлю управління працівникам визначалися конкретні завдання, у посадових інструкціях фіксувалися високі вимоги до професійного рівня працівника.

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві. Соціальна справедливість і солідарність – помітні риси соціально ринкової економіки Німеччини [1].

Галузь підприємництва Німеччини називається соціальною через те, що вона орієнтована на забезпечення рівних умов праці для всіх громадян, створює механізми соціального захисту для найбільш вразливих верств населення. Німецька модель стимулювання праці характеризується єдністю стимулів до роботи та соціального захисту та вважається однією із найкращих моделей стимулювання праці у історії економічної теорії.

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика, спрямована на забезпечення рівності працівників, що забезпечується шляхом перерозподілу валового національного продукту на користь менш захищених верств населення.

З 50-х років шведські роботодавці та профспілки запроваджують принцип солідарної заробітної плати, суть якого полягає у рівності оплати праці за рівнозначну роботу, а також зменшення розриву між максимальною та мінімальною зарплатою. Такий підхід дозволяє забезпечити стримування росту заробітної плати високооплачуваних працівників, і водночас забезпечити підвищення рівня добробуту тим, хто отримує низькі заробітки.

Говорячи про шведську модель слід окремо згадати про роль профспілок у процесі стимулювання праці. Ця роль особливо виразно проявляється у процесі укладення колективних договорів, коли у процесі переговорів профспілки

наполягають на включенні до умов договорів пунктів про підвищення рівня соціальної захищеності працівників, які мають низький рівень заробітної плати.

Шведська модель є подібною до німецької у тому, що працівники однакової кваліфікації, які виконують однакову роботу на різних підприємствах одержують рівну заробітну плату незалежно від результатів фінансової діяльності підприємства.

Це означає, що коли із 20 підприємств галузі 8 працюють з високими результатами, 10 мають середні показники, а 2 низькі, (збиткові), то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Цікавим є досвід стимулювання праці у Фінляндії. Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців та осіб найманої праці незалежно від членства в профспілках в усіх галузях та сферах діяльності, встановлює тарифні сітки за спеціальностями, регулює оплату наднормових годин, відсотки відрахувань до соціальних фондів тощо, фіксує мінімальний рівень погодинної заробітної плати.

Фінська модель також передбачає значну роль профспілок у трудових відносинах. Ця роль профспілки полягає у тому, що працівникові не є необхідним знання законів чи змісту колективних угод. Він у будь-якому разі може звернутися до профспілки та отримати необхідні консультації.

Представниками фінських профспілок є особи, які користуються найбільшою довірою у колективі, вони знають закони і зміст колективного договору чи галузевої угоди, може надати відповідні поради, або ж звернутися до керівника працівника для вирішення проблеми, яка виникла.

У Фінляндії широко застосовується розгалужена система преміювання. Там є чотири типи схем додаткової оплати праці: у залежності від продуктивності праці; заробітна плата може виплачуватися, як у грошовій, так і у натуральній формі, запроваджено схему фінансової участі. Слід звернути увагу на те, що вказані схеми є поширеними у більшості країн Європейського союзу.

У Фінляндії більше 30% від загальної чисельності робочої сили користується допомогою, що охоплює використання власного автомобіля співробітника для ділових поїздок. Більше того, 22% отримують денну допомогу на кожний день, 15% користуються перевагами оплати мобільного телефону, 11% отримують компенсацію за витрати на харчування, а майже 3% отримують оплачувані роботодавцем квитки на громадський транспорт або доступ до автомобіля компанії [45].

Узагальнюючий аналіз зарубіжних систем мотивації праці наведено в таблиці 1.3.1.

Таблиця 1.3.1

Особливості складу систем мотивації праці деяких країн ЄС

Назва країни	Основні складові мотивації	Відмінні складові мотивації
Німеччина	Кваліфікація, якість виробництва	Розгалужена система соціальних гарантій
Франція	Кваліфікація, Якість роботи	Матеріальні та нематеріальні винагороди, наявність галузевих угод із широким діапазоном стимулів праці
Швеція	Солідарна система заробітної плати	Розвинена соціальна політика, а також система пільг
Фінляндія	Розгалужена система преміювання	Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців

Висновки до Розділу I

У даному розділі ми дослідили поняття мотивації, як психологічного чиннику. Встановили, що вона формується внаслідок впливу на людину зовнішніх та внутрішніх факторів.

Також у цьому розділі було досліджено переваги та недоліки віддаленої роботи, встановили, що одним із ключових моментів, який стимулює працівника до віддаленої роботи, є автономія у роботі.

Дослідивши суть мотивації праці, психологічні особливості віддаленої роботи та проаналізувавши підходи до вивчення цієї проблеми, ми дійшли висновку, що з часом найбільш ефективною моделлю управління персоналом у таких умовах стала відмова від адміністративних і централізованих планових механізмів і методів установа стимулів, а запровадження системи винагород на рівні профспілок у діалозі із роботодавцями.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ

2.1. Теорії мотивації праці. Наукові дослідження мотивації роботи на відстані.

Дослідження мотивації до віддаленої роботи спираються на ряд розроблених та доведених наукових теорій.

Ці теорії поділяються на:

- теорії потреб та цінностей (змісту);
- процесуальні теорії (цілепокладання, справедливість);
- поведінкові підходи (винагороди, стимулювання). Ця теорія

ґрунтується на матеріальних та нематеріальні факторах. Відбувається зосередження працівника на результаті замість присутності. Водночас цей процес потребує адаптації до нових умов.

Тож, розглянемо більш детально кожен із цих теорій.

Теорії потреб та цінностей пояснюють людську мотивацію, опираючись на внутрішні спонукання, потреби та переконання (цінності), що керують поведінкою людини. Представники цих теорій ідентифікують різні ознаки мотивації, включаючи людські потреби, які зумовлюють поведінку людей.

Одним із представників школи поведінкового напрямку є американський психолог А. Маслоу (Маслоу, 1908-1970), що запропонував класичну теорію мотивації, яка стала основою ієрархії потреб.

Теорія ієрархії потреб Маслоу – це одна з найпопулярніших і найвідоміших теорій мотивації. Саму ідею було викладено в роботі А. Маслоу «Теорія людської мотивації» (1943 року). Потім більш детально теорію викладено у книзі 1954 року «Мотивація та особистість».

Теорія ієрархії потреб передбачає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку.

Найбільш актуальну структуру вказаних потреб зображують у виді піраміди. А. Маслоу (рис. 2.1.1) виділив п'ять основних типів мотивувальних потреб (у порядку зростання):

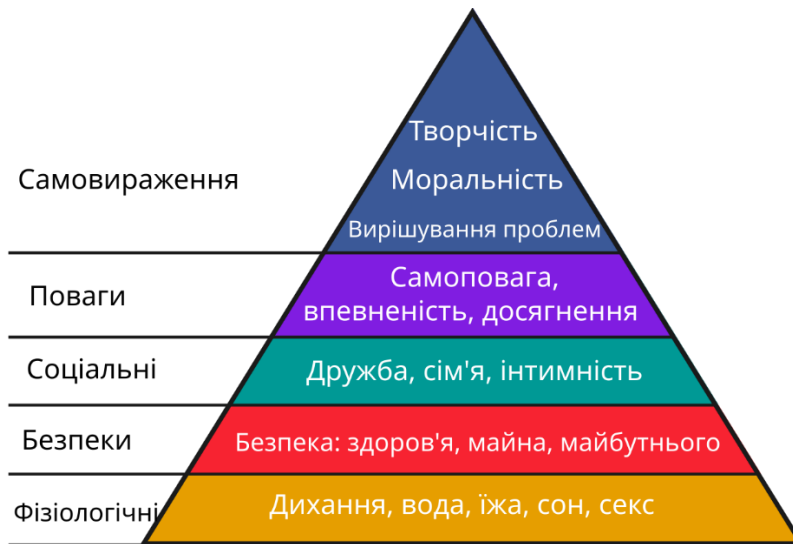


Рис. 2.1.1. Піраміда А. Маслоу

Знаючи цей науково встановлений факт, можна передбачити, що, створивши на підприємстві умови для задоволення працівниками потреб у реалізації їх суспільному визнанні, важливості їх успіхів, можна створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу, знизити плинність кадрів, сформувати стійкий продуктивний трудовий колектив.

Вказана теорія аналізує, чи задовольняються базові (безпека, фінанси), соціальні (приналежність до команди) та вищі (самореалізація, визнання) потреби при віддаленій роботі.

В основі піраміди розташована група найнеобхідніших фізіологічних потреб. Далі ідуть потреби, які забезпечують соціальні і страхові гарантії. Потім – соціальні потреби (приналежність до спільноти, підтримка, визнання), потреби в самоствердженні, статусі і репутації. Вершину піраміди потреб становлять потреби в самовираженні і самореалізації.

Слід звернути увагу на те, що основна маса людей керується в житті потребами першого і другого рівнів; дещо менше – потребами третього і четвертого рівнів. Найвищими у піраміді потребами керуються одиниці.

Маслоу свою теорію обґрунтовував тим, що задоволена потреба людини з часом перестає бути мотивом поведінки, але цей факт може стати причиною формування більш вищої потреби.

Знаючи ієрархію потреб працівників, керівник може вибудувати так свою систему стимулювання до праці, щоб людина зберігала свою мотивацію і стимул працювати та розвиватися далі.

Теорія мотивації була запропонована американським психологом Клейтоном Альдерфером у 1969 році. Вона є адаптацією та розширенням більш ранньої ієрархічної теорії потреб Абрахама Маслоу.

У статті «Емпірична перевірка нової теорії людських потреб» та у «Людські потреби в організаційних умовах» Альдерфер описав три основні категорії потреб:

- екзистенційні. Базові фізіологічні та потреби у безпеці;
- зв'язки. Соціальні потреби та потреби в міжособистісних відносинах;
- зростання. Потреби у самореалізації та особистісному розвитку.

Теорія мотивації Альдерфера розкриває зв'язок між фрустрацією та регресією і ґрунтується на тому, що коли людина не може досягти потреб вищого рівня, вона може регресувати і спробувати задовольнити потреби нижчого рівня.

Наприклад, якщо працівник не бачить стимулів для зростання на своєму підприємстві, то він не буде мотивований і згодом стане незадоволеним. Це змусить його більше взаємодіяти з іншими членами команди. А коли працівник не може задовольнити навіть свої потреби у зв'язках, він спробує задовольнити потреби у існуванні. А тому, у міру того, як його рівень розчарування зростатиме, він все більше регресуватиме.

«Екзистенційні» потреби стосуються основних матеріальних вимог до життя людини. До них відносяться ті, які Маслоу класифікував як фізіологічні потреби (такі як повітря, їжа, вода) та потреби, пов'язані з безпекою (такі як здоров'я, безпечна робота).

«Зв'язки» – це потреби пов'язані з важливістю підтримки міжособистісних відносин. Вони базуються на взаємодії з іншими потребами людини та є

подібними до ієрархії потреб Маслоу (таких як дружба, сім'я та сексуальна близькість) та потребами, пов'язаними з повагою (завоювання поваги інших).

Потреба «зростання» полягає у внутрішньому прагненні до особистісного розвитку. Ці потреби пов'язані з повагою (самооцінка, впевненість у собі та досягнення) та іншими потребами таких як мораль, творчість, тощо.

Альдерфер довів, що коли людина певну категорію потреб не може задовольнити, вона подвоює свої зусилля для задоволення потреб у категорії, яка є нижчою в ієрархії потреб. Наприклад, якщо ігноруються потреби працівника у безпеці праці, він сам починає ігнорувати правила безпечного виробництва, а зосереджуватися на нижчих потребах (їжа, сон), ігноруючи при цьому правила власної безпеки.

Теорія мотивації досягнень (Мак Клееланда) – є теорією набутих потреб, яка ґрунтується на тому, що потреби людей набуваються на основі їх життєвого досвіду.

Девід Мак Клееланд вважав, що потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення, тому розробив теорію мотивації, на основі потреб вищих рівнів.

Вчений виділив три види потреб:

потреба в досягненні успіху ґрунтується на бажанні людини вирішувати складні завдання, закінчити роботу з успішним результатом, перевершити самого себе, бути в лідерах.

Потреба в досягненні успіху є різною по інтенсивності у різних людей. Вона стає рисою особистості, а також твердженням про мотивацію. Коли вказана потреба стає явною, людина намагається досягти успіху в будь-якій сфері праці, яку вони виконують. Такі люди мають високий мотив, спрямований на досягнення поставленої цілі. Саме мотив є джерелом руху, він стає потребою, яку людина намагається задовольнити. Потреби досягнення успіху починають проявлятися тоді, коли людина відчуває певні види ситуацій.

Д. Мак Клееланд дійшов висновку, що люди з високою потребою в досягненні успіху найбільш мотивовані тією роботою, яка:

- передбачає індивідуальну відповідальність виконавця;

- для виявлення результатів виконання має швидкий зворотній зв'язок;
- притаманний помірний ступінь ризику.

Потреба в досягненні успіху важлива для організаційної поведінки. Це відбувається тому, що успіх багатьох організацій залежить від рівня зазначеної потреби їх співробітників. Мова йде про робочі місця, які вимагають самостійної мотивації та управління іншими. Співробітники, які тяжіють до вказівок про те, як виконувати їм свою роботу, вимагають надмірно великої управлінської команди, і занадто багато шарів управління заклинання проблеми на поточному ринку. Сучасні організації не мають місця для таких схем управління. Співробітники високого класу виконують свою роботу добре з мінімальним наглядом;

- потреба у владі, тобто потреба у прийнятті рішень, які впливають на поведінку інших людей, керувати, даючи обов'язкові вказівки.

У випадку, коли переважаючим мотивом до дій людини є влада, ця людина має за потребу впливати на інших і контролювати їх. Хоча на думку може спасти екстремальний приклад Гітлера в нацистській Німеччині, цей мотив насправді набуває більш м'якої форми тренера або лідера. Вони не прагнуть запровадити диктаторський контроль, а мають мету мотивувати інших, делегувати свою відповідальність та впливати на оточуючих людей.

Мак Клеелланд виявив, що люди, мотивовані на владу, найкраще підходять для керівних посад в компанії. Якщо вони вміли ефективно делегувати завдання в трудовому колективі, вони часто могли бути успішними лідерами. Це не означає, що всі люди, мотивовані на владу, стануть хорошими лідерами. Кожна особистість унікальна, і ті, хто є агресивними і владними, можуть фактично знизити продуктивність роботи своїх співробітників.

Для дослідження мотивації влади існує методика «Мотив влади». Ця методика складається з дев'яти тверджень, на кожне з яких пропонуються по три варіанти відповідей, за кожний варіант відповіді нараховується певна кількість балів. Підрахунок суми балів дає змогу з'ясувати рівень мотивації влади.

Джерела влади можуть бути різними. Аналізуючи роботи Френга, Равена і Круглянські, Х. Хекхаузен виділяє шість джерел: влада винагороди, влада примусу або покарання, нормативна влада, влада еталону, влада експерту, інформаційна влада [21].

Мотив влади не позбавлений своїх недоліків. Люди, які мотивовані владою, часто бувають непостійними і легко розчаровуються. Вони без проблем змінюють місце роботи або ситуацію, якщо з'являється така можливість. Вони мають репутацію «кар'єристів», тобто тих, хто просувається по кар'єрних сходах, як тільки з'являється можливість зайняти кращу посаду. Деякі вважають, що вони не вкладаються у свою роль, а просто вичікують, поки не з'явиться наступна можливість. Оскільки в пошуках слави, визнання і багатства вони просто залишають свою посаду, важко розв'язати ці ідеї [9].

Даний мотив має також і свої недоліки. Мотивовані владою працівники у своїй більшості є непостійними і легко розчаровуються. Вони є тими, хто просувається по кар'єрних сходах завжди тоді, коли з'являється така можливість;

- потреба в афіліації. Термін «афіліація» був введений американським психологом Г. Мюрреєм у другій половині ХХ ст., який зазначав, що основною потребою людини є потреба в афіліації, тобто потреба в близьких взаємостосунках, прийнятті та значимості. Прагнення до процесу взаємодії з іншими допомагає людині відчуття себе живою, активною та повноцінно залученою до життєдіяльності.

Особливо прагнення психологічної афіліації актуалізується під час сильних емоціогенних ситуаціях, які приносять особистості задоволення та радість або ж, навпаки, небезпеку та стрес. Неможливість реалізувати афіліативну потребу, викликає в особистості почуття самотності, відчуженості, породжує фрустрацію.

Г. Хекхаузен визначає афіліацію як певний клас соціальної взаємодії, яка має фундаментальний характер як під час соціальної комунікації з малознайомими, так і під час з близькими людьми. Високий рівень прагнення до афіліації підтверджується значною кількістю позитивних за змістом мовних

висловлювань, доброзичливим виразом обличчя, тривалістю контакту очей, частотою кивання головою, відкритою позою, і жестикуляцією та ін. [30].

Врахування прагнення особистості до задоволення афіліативних потреб є необхідною умовою задля збільшення продуктивності праці та загального розвитку особистості. Це значно впливає на розвиток мотивації до роботи, формує потребу здобуття нових навичок та подальшого самовдосконалення.

Афіліація тісно пов'язана з емоційною підтримкою. Завдяки реалізації афіліативних потреб, здійснюється згрупування зв'язків особистості та групи, відбувається особистісна інтеграція особи в соціальне середовище.

Отже, афіліативні потреби людини не лише визначають систему міжособистісних відносин, а й забезпечують сталий та продуктивний розвиток виробничих відносин, адже середовище, у якому знаходиться працівник ґрунтується на принципі забезпечення повноцінної реалізації його афіліативних потреб. Воно здатне зменшити негативний вплив більшості стресових ситуацій, позитивно вплинути на психічний стан особистості, покращити її здоров'я, підвищити рівень стресостійкості.

Теорія самовизначення, яку створили психологи Едвард Деці та Річард Райан, пояснює, як внутрішня мотивація сприяє досягненню людиною цілей та її особистісному розвитку.

Ключова ідея цієї теорії полягає в тому, що люди найбільше мотивовані тоді, коли вони є незалежними у прийнятті рішення про своє майбутнє. У даній теорії існує три ключові потреби, існування яких є основною запорукою зростання. До них відносяться: спорідненість, компетентність та автономія.

Спорідненість полягає у наявності відчуття приналежності людини до спільноти. Маючи відчуття приналежності до соціальної групи, людина отримує додаткову мотивацію до праці та існування. Для прикладу, підтримка трудового колективу раціоналізаторської пропозиції працівника, може стати мотивом для автора ідеї розробити ще щось нове, або ж удосконалити свій винахід.

Компетентність є запорукою впевненості у своїх навичках та здібностях. Людина прагне удосконалювати свої знання, вважаючи це запорукою підняття

по кар'єрних сходинках. У роботі це відображається у бажанні працівника оволодіти новими знаннями та отримати більше навичок у роботі. Цей стимул рухає людину до вдосконалення, а не просто лише до отримання заробітної плати.

Працівники, які відчувають свою компетентність мають більше коло вибору місць роботи за спеціальністю, якою вони впевнено володіють. У цьому процесі важлива роль керівника, який може заохотити компетентність працівника та підсилити його мотивацію до подальшого успішного розвитку.

Водночас, небажання працювати, млявість та апатія є поширеним явищем на підприємствах, у яких ініціативи та інновації не підтримуються.

Удосконалюючи свою компетентність, працівник починає прагнути автономії у своїй діяльності. Свобода вибору – це прагнення самостійно приймати власні рішення та наявність відчуття, що дії працівника є результатом його власних рішень, а не зовнішнього примусу.

Автономія та свобода вибору тісно пов'язані між собою.

Якщо автономія є здатністю особи до самостійного мислення та прийняття рішень, то свобода вибору забезпечує можливість втілити ці рішення в життя, обираючи один з декількох варіантів.

Отже, автономія більше стосується внутрішньої самостійності, а свобода вибору – це зовнішні дії, які разом формують самовизначення та гідність людини.

Однією з найактуальніших проблем людської свободи є проблема вибору як форми «здійснення свободи». Вибір особистості об'єктивується у конкретних рішеннях і вчинках, як міра особистісної свободи, її найважливіший показник. Важливим виділяють питання про межі та рамки свободи, важливими є умови і ситуації вибору, а також ціннісні орієнтири людського вибору [3].

Конопельцева О. О. зазначає, що свобода завжди полягає у можливості вибору поведінки. Свобода праці належить до природного, невід'ємного права, вона існувала до держави та її законів. Свобода праці походить від природного стану людини, яка народжується вільною і повинна вільною залишатися все

життя. Свобода праці виявляється в добровільному, свідомому обранні конкретних форм застосування праці. При цьому повинні враховуватись особисті якості людини: покликання, здатність, професійна підготовленість, освіта, а також суспільна потреба [17].

Свобода вибору, як мотивація до праці, особливо виразно проявляється в умовах віддаленої роботи. Саме, знаходячись на відстані від зовнішніх чинників впливу на поведінку, працівник вмотивований виконувати поставлені завдання способами, обраними ним самим, що підсилює відчуття свободи та мотивує на збереження вказаної форми роботи.

Процесуальні теорії:

Теорія очікувань. Дану теорію розробив Віктор Гарольд Врум у 1964 році. Його спостереження в галузі психології дали відповідь на те, як люди поведуться на робочому місці. Це проявляється особливо тоді, коли йде мова про мотивацію, лідерство та здатність прийняття рішень.

Вказана теорія ґрунтується на тому, що людині притаманно обирати максимум задоволення і мінімум страждань. Це говорить про те, що люди прагнуть отримати найкращий результат від своєї роботи як у матеріальному, так і моральному аспекті.

Дана теорія побудована на судженні того, що чим більше результат роботи є цінним для працівника, тим більше прагнення буде у працівника його досягти. Як наслідок, чим більше витрачається енергії та зусиль працівником на досягнення успіху, тим більше він буде впевнений у тому, що він отримає достойну винагороду, яка задовольнить його потреби.

Теорія очікувань виділяє декілька ланок мотивації: очікування, інструментальність та цінність. Якщо одна з цих ланок є слабкою, працівник не буде мотивованим та повністю відданим досягненню мети своєї праці. У такому разі виникає потреба знайти проблему мотивації та вирішити її для того, аби досягти результату.

Передбачення ймовірності поведінки особистості в деяких ситуаціях базується на двох основних змінних – очікуваннях і цінності підкріплення, про що свідчить формула теорії соціального вчення:

$$\text{ПП} = \text{О} + \text{ЦП},$$

де ПП - поведінковий потенціал особистості;

О - очікування;

ЦП - цінність підкріплення [27].

Модель мотивації Врума можна зобразити також у виді формули:

Мотивація = очікування × валентність × інструментальність.

З даної формули випливає, що мотивація зростає тільки тоді, коли всі три складові мають позитивне значення. За загальним правилом математики, якщо один із множників буде дорівнювати нулю, то, відповідно, і добуток, відповідно мотивація, буде дорівнювати нулю.

Очікування – це впевненість працівника у тому, що його праця та зусилля призведуть до певного результату. Тобто, якщо працівник вірить, що після відвідування курсів підвищення кваліфікації він зможе отримати підвищення по роботі, то і мотивація його буде відповідно вищою. Але, коли він буде впевнений у тому, що очікуваного результату його зусиль не буде, то і мотивація до підвищення кваліфікації буде низькою.

На очікування впливає наявність необхідних навичок та ресурсів; зрозумілість завдань, які поставлені працівникові; підтримка ініціатив працівника з боку керівника.

Інструментальність стосується впевненості працівника у тому, що у випадку досягнення ним результату це неминуче призведе до отримання очікуваної винагороди. Наприклад, працівник може очікувати, що за виконання понаднормового завдання він отримає премію. Якщо працівник відчує, або побачить, що підприємство не дотримується своїх зобов'язань, а премія не пов'язана із досягнутим результатом, інструментальність знижується, що відповідно знижує і рівень мотивації.

Отже, для підвищення рівня інструментальності необхідно запровадити таку систему преміювання, яка була б зрозумілою та прозорою.

Також для цього треба широка і зрозуміла комунікація із працівником з метою доведення до його відома інформації про те, які результати приводять до винагороди.

Крім того, для підвищення рівня інструментальності необхідно дотримуватися принципів справедливості при розробці систем винагород (премій).

Валентність означає індивідуальну цінність премії для конкретного працівника. Свідченням цього є те, що для одного працівника важливою є грошова винагорода, а для іншого – перспектива у кар'єрному зростанні.

Якщо винагорода для працівника не матиме цінності, то і його мотивація буде низькою, не зважаючи на високі показники очікування та інструментальності.

Отже, до валентності можна віднести премії, просування по кар'єрних сходах, нагородження, встановлення пільг або пом'якшення умов та дисципліни праці.

Теорія справедливості, яку розробив Джон Стейсі Адамс у 1963 році, базується на тому, що основну роль у трудових відносинах займає людина, яка має прагнення справедливої нагороди, а також люди, з якими вона порівнює себе. За допомогою цього підходу працівник знає і розуміє, що отримана винагорода є вірною по відношенню до інших його співробітників.

Дана теорія базується на основі справедливої винагороди за виконані обов'язки. Співставляючи свій внесок у роботу з роботою і внеском інших працівників, людина визначає рівень справедливості по відношенню до себе.

Теорія справедливості охоплює такі сфери виробничих відносин, як заробітна плата, преміювання, бонуси, просування по службі. Щоб зберегти мотивацію у працівника, треба збалансувати дані виплати так, щоб працівник, порівнюючи власну винагороду із винагородою своїх співробітників, відчував справедливий підхід до оплати його праці.

Людина схильна до порівнянь. Якщо працівник виявить, що його надбавка була нижчою від винагороди інших працівників, то мотивація до праці або ж знизиться, або зникне взагалі.

На основі теорії справедливості було виділено декілька типів працівників: щедрий працівник, співробітник, який чутливий до справедливості та працівник-позивач.

Щедрий працівник не схильний до оскарження несправедливої винагороди. Йому комфортно працювати без підвищення премій та бідь-яких винагород. Навпаки, він відчуває себе дискомфортно, коли отримує підвищення у порівнянні з іншими співробітниками. Така поведінка щедрого працівника пояснюється невпевненістю у собі, своїх силах та навиках. Він впевнений у тому, що для підвищення винагороди він повинен працювати ще більше і відданіше.

Чутливий до справедливості працівник прагне аби його праця винагороджувалася відповідно до його вмінь та навичок. Його мотивація до праці знижується тоді, коли він відчуває, що винагорода його праці є значно нижчою від його внеску у працю та не відповідає рівню його кваліфікації.

Працівник-позивач – це той тип працівників, які бажають робити найменше, а заробляти якомога більше. Він, не роблячи ніякого додаткового внеску у роботу, хоче отримувати більшу, у порівнянні із своїми колегами, заробітну плату, і при цьому вважає, що це справедливим.

Адамс у своїй теорії справедливості виділив шість можливих типів реакції працівника на несправедливість.

1 – Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці.

2 – Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою.

3 – Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі.

4 – Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду.

5 – Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння.

6 – Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію [6].

Теорія цілепокладання була розроблена американським психологом Е. Локком. Суть цієї теорії полягає у тому, що на мотивацію працівника до роботи можна впливати шляхом поставки цілей. Саме поставлені цілі формують певний алгоритм дій працівника (рис.2.1.1.).

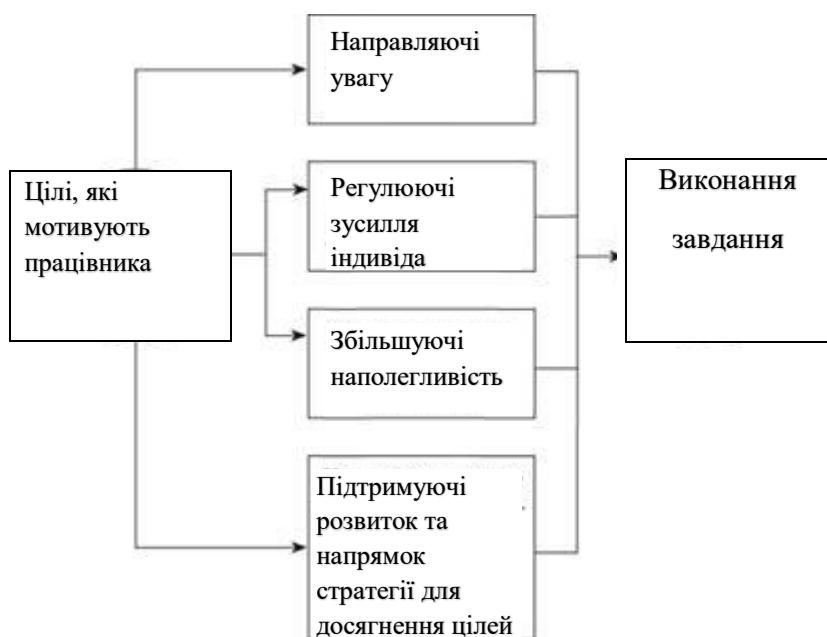


Рис. 2.1.1. Суть теорії Е. Локка

З даної схеми можна виокремити те, що цілі, які привертають увагу працівника є значущими для нього. Якщо, наприклад, у працівника є ціль завершити роботу у певний строк, він буде постійно думати над цим завданням та знаходитиме способи досягнення поставленої мети.

Поставлена ціль мотивує працівника до дій. Наближення дедлайну буде спонукати працівника до дій, спрямованих на пришвидшення темпів роботи. На

цьому етапі проявляється наполегливість працівника до роботи. Для наполегливої людини поява перешкоди у досягненні цілі є своєрідним збудником до збільшення зусиль та пошуку нових шляхів досягнення поставленої мети.

Важко досяжні цілі важливі для людини, як постійний стимул, (подразник), для підтримки своїх зусиль у певному напрямку.

І на завершення цілі є причиною формування відповідних стратегій і планів до дій, тобто визначають конкретні напрямки поведінки людини.

Практичним застосуванням теорії постановки цілей є практика розробки і впровадження програм управління по цілям (management by objectives). Їх ключовими елементами є визначення цілей організації, постановка конкретних цілей перед працівниками (досягнення яких приведе до реалізації організаційних цілей), і оцінка просування працівників на шляху до своїх індивідуальних цілям за допомогою зворотного зв'язку. При цьому обов'язково участь рядових співробітників у прийнятті рішень щодо індивідуальних цілей на певний період (зазвичай на рік) [50].

Розглянуті роботи з проблем мотивації мають широкі пояснювальні можливості щодо механізмів мотивації поведінки та діяльності. На переконання авторитетних психологів: у сучасній психології мотивації спостерігаються спроби інтегрувати основні конструкти, що описують різні компоненти мотивації, запропоновані в рамках різних теорій (зокрема такі, як локус контролю, каузальні атрибуції, самоефективність тощо) [33].

2.2. Організація і проведення емпіричного дослідження

Стратегією нашого емпіричного дослідження є спланований комплекс методів (спостереження, анкетування, вимірювання), спрямований на здобуття практичних знань у сфері мотивації праці в умовах дистанційної роботи, а також підтвердження гіпотези дослідження, наявність прямого позитивного кореляційного зв'язку між рівнем самоорганізації у віддаленому режимі та показниками внутрішньої мотивації.

Для цього нами було використано такі психодіагностичні інструменти, як: Багатовимірна шкала робочої мотивації; Утрехтська шкала залученості; Шкала дистанційної робочої адаптації; Шкала психологічного благополуччя на роботі.

Під час використання цих інструментів було враховано їх зв'язок із реальним досвідом, об'єктивністю, репрезентативністю вибірки, валідністю, надійністю результатів та етичними нормами в процесі проведення дослідження.

Саме емпіричне дослідження будувалося з урахуванням існуючих загальноновизнаних методів дослідження, зображених на рисунку (рис .2.2.1.).



Рис .2.2.1. Загальні методи емпіричного дослідження

Організація та проведення емпіричного дослідження проблеми мотивації віддаленої праці здійснювалося у декілька етапів.

На етапі проектування було вивчено літературу та на основі цього здійснено аналіз теорій мотивації. Під час аналізу вказаних теорій було встановлено, що мотивація до праці має суб'єктивні та об'єктивні чинники, які мають бути враховані при розробці програми мотивації працівників під час віддаленої роботи.

Далі було здійснено збір даних за допомогою спостереження та опитування суб'єктів дослідження.

На завершальному етапі дослідження було здійснено аналіз зібраних даних, виокремлено характерні мотивуючі фактори для різних напрямків трудової діяльності та розроблено психологічну програму для підвищення рівня мотивації працівників в умовах віддаленої роботи.

Саме дослідження було спрямоване на підтвердження, або спростування гіпотези дослідження – припущення, що наявність прямого позитивного кореляційного зв'язку між рівнем самоорганізації у віддаленому режимі та показниками внутрішньої мотивації. Зокрема, здатність працівника самостійно структурувати свій робочий день виступає чинником, що підтримує професійний інтерес за відсутності зовнішнього офісного контролю.

Для перевірки гіпотези було використано такі емпіричні методи, як спостереження, порівняння та анкетування.

Метод спостереження, був використаний як метод пізнання дійсності, який ґрунтувався на безпосередньому спостереженні за діями працівників, які залучені до віддаленої роботи. Дане спостереження здійснювалося у он-лайн режимі.

Під час спостереження основна увага зверталася на обстановку робочого місця працівника, його поведінку та зовнішні емоційні прояви відношення до роботи, які у своїй сукупності свідчили про ставлення до такого режиму роботи.

Спостереження за роботою на відстані відбувалося без відома та втручання у роботу суб'єктів, за якими велося спостереження.

Суб'єктами спостереження були освітяни, які проводять он-лайн уроки та лекції, (спостереження здійснювалося під час навчального процесу); спостереження за менеджерами з продажу товарів широкого вжитку здійснювалося під час відео-онлайн-продажів ними своїх товарів; спостереження за фахівцями у галузі права здійснювалося за допомогою онлайн-трансляцій судових засідань, у яких юристи брали участь у режимі відеоконференції.

Для більш широкого зібрання даних для формування висновків дослідження було використано другий метод дослідження – анкетування респондентів.

Анкети розроблялися з урахуванням такого принципу: у залежності від особливостей об'єкта дослідження обиралися методики анкетування, розроблені провідними вченими світу. Узагальнено застосовувані методики наведено у таблиці (Таблиця 2.2.1.).

Таблиця 2.2.1.

Об'єкти та методики, які застосовані для їх дослідження

Об'єкт дослідження	Методика	Автор, рік
Структура мотивації	Багатовимірна шкала робочої мотивації	М. Гангне, 2015
Психологічна залученість	Утрехтська шкала залученості	В. Счауфеллі, 2019
Адаптація до дистанційної праці	Шкала дистанційної робочої адаптації	Т. Андерсон і Дж. Каплан, 2020
Міжособистісні стосунки на відстані, почуття компетентності та визнання	Шкала психологічного благополуччя на роботі	Ж. Дажене-Десмаре, 2015

На наш погляд, вказані методики у своїй сукупності надали можливість провести широке дослідження та отримати об'єктивні та достовірні результати із мінімальною похибкою. Далі проаналізуємо особливості кожної із застосованих нами методик.

Багатовимірна шкала робочої мотивації розроблена у 2015 році М. Ганье та міжнародним колективом (Канада, Бельгія та ін.).

Вона пропонує багатовимірну концептуалізацію мотивації, що включає автономні та контрольовані форми. У той час як автономна мотивація позитивно пов'язана з оптимальним функціонуванням індивідів (наприклад, благополуччя, продуктивність), контрольована мотивація є менш корисною. Проведені тести в різних країнах вказують на те, що психологічні потреби в автономії, компетентності та пов'язаності, а також теоретично отримані антецеденти мотивації до роботи пов'язані з різними формами мотивації, які пов'язані з важливими результатами роботи (наприклад, благополуччя, відданість, продуктивність та наміри щодо плинності кадрів) [49].

Утрехтська шкала залученості – розроблена Вілмаром Шауфелі. Вона є інструментом для вимірювання рівня залученості працівників. Дана шкала оцінює три ключові виміри: енергійність (високий рівень енергії), відданість (відчуття значущості роботи та ентузіазм) та поглиненість (повна концентрація, стан «поток»).

Актуальність дослідження питань, пов'язаних із формуванням залученості персоналу в сучасній теорії і практиці менеджменту, обумовлюється кардинальними змінами в економічній та соціально-трудовій сферах, а також трансформацією уявлень про ефективність діяльності організацій. В умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та глобалізації бізнесу компанії все більше усвідомлюють, що саме людський капітал є ключовим джерелом стійкої конкурентної переваги [19].

Опитування за вказаною шкалою включає у себе 17 питань з 7-бальною шкалою оцінки для виявлення сильних сторін та проблем у залученості персоналу в організаціях, які використовують віддалену форму праці.

Залученість персоналу – це стан, при якому працівник виконує свою роботу при найвищій якості із тривалою концентрацією. Такий працівник усвідомлює емоційну приналежність до свого підприємства, відчуває, що він є його частиною, а тому і працює для досягнення спільної мети. У випадку, коли працівник не розуміє своєї залученості, мотивація його до праці знижується і, як наслідок знижується результат його роботи.

Справжня залученість з'являється від задоволення таких потреб, як усвідомлення важливості роботи, наявність можливостей для розвитку, відчуття приналежності до процесу виробництва та визнання прикладених зусиль та досягнутих результатів.

Ефективні стратегії підвищення залученості створюють комфортне робоче середовище, враховують індивідуальні особливості та прагнення працівників. За допомогою цих методів та підходів формується середовище, де кожен працівник хоче і може бути залученим до досягнення загальної мети.

До переваг підтримання високої залученості відносять те, що:

- працівник отримує сенс у своїй роботі та розуміння, як його зусилля вплинуть на загальний результат;
- працівник отримує задоволення від досягнутих результатів його підприємства, що посилює відчуття причетності до досягнутого успіху;
- у працівника виникає сильне бажання самоудосконалюватися та професійно розвиватися разом із своїми співробітниками;
- за таких умов працівник працює у позитивно налаштованій атмосфері, має гарні стосунки із співробітниками.

Шкала дистанційної робочої адаптації розроблена у період пандемії в 2020 році. Її авторами є Т. Андерсон та Дж. Каплан (США).

Адаптація персоналу на підприємстві є одним із ключових факторів, які впливають на якість людських ресурсів. Дослідження в сфері управління персоналом в тій мірі будуть успішними, в якій вони будуть забезпечені теоретико-методичними напрацюваннями. В основі сучасних поглядів на процес адаптації персоналу на підприємстві, стисло представлених вище, лежать наукові розробки та концепції, які формувались протягом XIX-XX століть і врахування яких є необхідною передумовою розгляду процесу адаптації персоналу з позицій системного підходу [44].

Шкала дистанційної робочої адаптації була розроблена спеціально для вивчення того, як люди пристосовуються до роботи вдома. З її допомогою можна виміряти самоорганізацію, технічну адаптованість та здатність розділяти особисте життя й роботу (Work-Life Balance).

Деколи домашні проблеми працівників заважають їм виконувати якісно свою роботу. За допомогою вказаної шкали можна визначити наскільки ті чи інші чинники впливають на якість роботи, яку виконує працівник.

Шкала психологічного благополуччя на роботі використовується для оцінки особистого відчуття задоволеності, комфорту працівника на робочому місці. Дана шкала включає компоненти задоволеності життям, мотивацію, емоційний стан та адаптацію. Вона відображає здатність працівника долати стреси та відчувати себе цінним у виробничому процесі.

Проблема психологічного благополуччя особистості не втрачає своєї актуальності, оскільки вона пов'язана і з загальним рівнем психічного здоров'я, і з переживанням радості буття як важливого чинника самореалізації особистості. Основними тенденціями сучасного вивчення конструкту «психологічне благополуччя» є: 1) дослідження благополуччя в різних сферах життєдіяльності особистості (професійна сфера, сфера стосунків, сфера самореалізації тощо); 2) зняття суперечності між евдемоністичним та гедоністичним підходами до розгляду цього явища; 3) визначення чинників, що детермінують рівень благополуччя, для розробки програм психологічного впливу; 4) розгляд благополуччя як індикатора психічного здоров'я особистості тощо [34].

Хоча дана методика не є єдиною усталеною шкалою, її ідея спирається на загальні принципи психологічного благополуччя і використовується в дослідженнях як показник для виміру успішності працівника та підприємства в цілому.

На завершальному етапі дослідження за допомогою методу порівняння та математичних розрахунків було зіставлено різні показники, отримані за результатами анкетування, та на основі цього зроблено узагальнені висновки про переваги та недоліки дистанційної роботи, а також наявність мотивації до такої форми роботи.

Такий, порівняльний метод полягає у встановленні паралелей з іншими об'єктами дослідження в цілому або частково, аналізі подібності та відмінності.

У процесі порівняння нам вдалося виокремити подібності у мотивації чоловіків та жінок, а також представників різних професій та віку.

2.3. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Під час емпіричного дослідження для отримання результатів, які необхідні для підтвердження чи спростування гіпотези було використано два основних методи дослідження: спостереження та опитування (анкетування).

Об'єктами спостереження були працівники, які проводять он-лайн заняття та лекції, менеджери та юристи.

Для проведення і узагальнення спостереження нами було розроблено лист-спостереження, (додаток 2), до якого було включено основні ознаки поведінки, на які необхідно було звертати увагу.

За результатами спостереження було проведено узагальнення та зроблено висновки про те, чи демонструє працівник задоволення від дистанційної роботи чи ні.

Вибірка становила 54 особи, з яких 16 чоловіків та 38 жінок. Вік респондентів склав до 50 років 40 осіб, за 50 років – 14 осіб. Найбільшу задоволеність дистанційною роботою продемонстрували викладачі та менеджери, не задоволені таким режимом роботи виявилися юристи (Таблиця 2.3.1.).

Таблиця 2.3.1.

Узагальнені результати спостереження

Назва професії	Стать, (%)		Вік, (%)		Демонстрація задоволеності роботою, (%)	Демонстрація НЕзадоволеністю роботою, (%)
	ч	ж	до 50	за 50		
Викладач	15	85	42	58	88	12
Менеджер	19	81	100	0	62	38
Юрист	31	69	23	77	27	73
ВСЬОГО,	29	71	74	26	74	26
%	100					

Як зазначалося вище, спостереження за респондентами здійснювалося шляхом он-лайн під час викладання лекцій, продажу товарів та проведення судових засідань у режимі відео-конференцій через трансляцію на ютуб-каналах судів різних рівнів.

Стать та вік визначалися візуально. Задоволеність чи не задоволеність таким режимом роботи визначалася за допомогою вербальних рухів.

Більше задоволення від дистанційної роботи демонстрували люди молодшого віку, (до 50-ти років). 74% з них жваво виконували свою роботу у гарному настрої та готовністю до співпраці в онлайн-режимі. Їх мова була впевненою, насиченою фразеологізмами, а інколи і жартами. При цьому однаковий рівень демонстрували як чоловіки, так і жінки.

Нижчим ентузіазм до роботи був у людей старшого віку. Їх поведінка демонструвала у більшості випадків пасивність та байдужість до результату роботи. Така тенденція стосувалася майже всіх спеціальностей, які були об'єктами дослідження.

Прояви поведінки викладачів свідчили про те, що їм подобається такий режим роботи, що, доречі, не завжди така форма навчання позитивно сприймається в освітянському середовищі.

Менеджери були активними у своїй роботі, проявляючи деколи навіть артистичні здібності. Напевно, що їх поведінка була обумовлена стимулами до швидкого продажу рекламованого товару. Позитивне відношення до своєї роботи продемонструвало 62 % респондентів.

Поведінка юристів мала свої особливості.

По-перше, їх поведінка та мова підпорядковані певним обов'язковим правилам, які під час дослідження заважали зробити об'єктивні висновки. Прояви задоволеності чи незадоволеності роботою буди в основному орієнтовані на результат їх процесуальних дій. Тому і відхилення позитивного від негативного результату виявилися мінімальними.

Метод спостереження, який не передбачає особистого контакту з людиною, а тому і позбавлений можливості дізнатися справжнє відношення до дистанційної роботи та наявність стимулів у ній.

А тому більш розгорнуті результати надав метод анкетування.

Анкету було розроблено з використанням методик, вказаних у таблиці 2.2.1. Опитувальник створено з допомогою додатку Google forms, та поширено серед респондентів через різні месенджери. Даний додаток надав можливість

математично узагальнити отримані результати та перейти до формування висновків дослідження. (Додаток 1)

Отже, всього в опитуванні взяли участь 72 особи, з них 55,2% жінок та 44,8% чоловіків.

З сферою діяльності респонденти поділилися на такі групи (рис. 2.3.1.).

Ваша сфера діяльності
72 відповіді

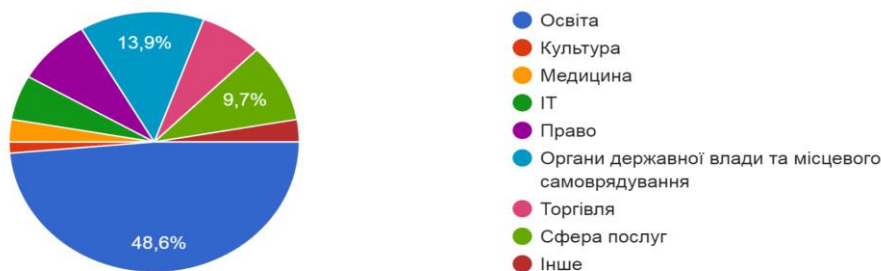


Рис. 2.3.1. Цільові групи респондентів

Як бачимо, найбільшу кількість респондентів склали освітяни, 57 осіб, що становить 48,6%, на другому місці опинилися працівники органів державної влади та місцевого самоврядування, (13,9%), 9,7% опитаних склали працівники сфери послуг.

За віком респонденти поділилися так (рис. 2.3.2.).

Ваш вік:
72 відповіді

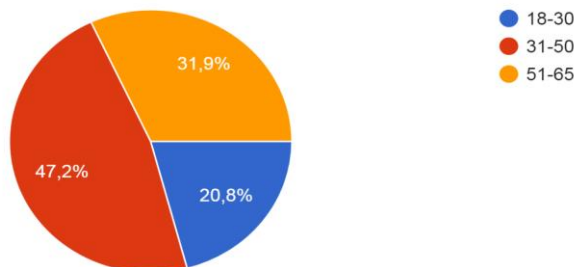


Рис. 2.3.2. Вікові категорії респондентів

З усіх опитаних понад один рік у віддаленому режимі працює 75%, від 6 до 12 місяців – 9,7 %, працює понад 6 місяців – 15,3%.

Досліджуючи мотиваційні чинники та переваги дистанційної роботи, було встановлено, що важливими для мотивації є такі переваги віддаленої роботи:

- можливість самостійно розподіляти робочий час протягом дня, цей чинник виявився важливим для 58,3% респондентів;
- економія часу та енергії на дорогу до офісу також є важливим чинником для 58,3% респондентів;
- перебування у звичному домашньому комфорті є важливим для 47,2% опитаних, але і байдужість у цьому виявили майже 27% (від 1 до 3 балів);
- більша автономія (відсутність постійного безпосереднього контролю) є важливим для 54,2% опитаних, тоді як для 19,5% це не має суттєвого значення;
- можливість кращого поєднання професійних та сімейних обов'язків є важливим для 51,4% опитаних, водночас для 8,3% це не має ніякого значення.

Що характерно, під час опитування встановлено, що труднощів, з якими стикаються працівники найчастіше, працюючи дистанційно, практично немає. Про це свідчать дані опитування (додаток 1 арк. 5-7), які узагальнені у таблиці (Таблиця 2.3.2.).

Таблиця 2.3.2.

Порівняння труднощів, із якими стикаються працівники під час віддаленої роботи

Труднощі	Бали у %				
	1	2	3	4	5
Брак живого спілкування та неформальної взаємодії з колегами	25	6,9	25	20,8	22,2
Складність розмежування робочого та вільного часу («робота 24/7»)	20,8	18,1	26,4	25	9,7

Побутові відволікаючі чинники (діти, члени родини, хатні справи)	33,3	19,4	18,1	19,4	9,7
Недостатня чіткість завдань або зворотного зв'язку від керівника	42,3	15,5	25,4	9,9	7
Почуття соціальної ізоляції та «відірваності» від колективу	29,2	15,3	31,9	18,1	5,6

Тож, як видно з таблиці, інших суттєвих труднощів, окрім як брак живого спілкування з колегами, дистанційна робота у працівників не викликає.

Середнє значення мають такі чинники, як складнощі у розмежуванні власного та робочого часу, а також відволікаючі домашні фактори.

Найменше на дистанційній роботі у працівників виникає відчуття ізоляції від колективу та чіткості поставлених керівником завдань.

Під час дослідження впливу чинників війни на бажання працювати у дистанційному режимі, було виявлено, що безпекові загрози дезорганізують 48,6% опитаних, тоді як 33,3% вказали на те, що ці загрози не впливають взагалі на їх роботу.

79,2% опитаних вважають віддалену роботу засобом підвищення власної безпеки.

Достатньо відчутно, майже на рівні повітряних тривог, на рівень стресу працівників впливають і відсутність світла та інтернету (рис.2.3.3.).

Оцініть вплив технічних збоїв (відсутність світла/інтернету) на ваш рівень стресу:
72 відповіді

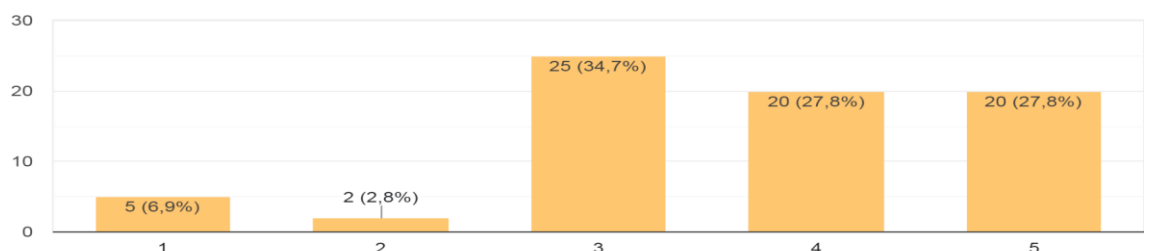


Рис.2.3.3. Рівень впливу технічних збоїв на результати роботи

Занурення в роботу частково дозволяє менше тривожитися через новини 43,1% опитаних, тоді, як ствердну відповідь надало на це питання 41,7% респондентів.

Загалом рівень мотивації до праці дистанційно практично не змінився з рівнем мотивації до роботи в офісі. На поставлене запитання голоси розподілилися таким чином (рис.2.3.4.).

Оберіть одне твердження, яке найкраще описує ваш стан:
72 відповіді



Рис.2.3.4. Рівні мотивації до праці дистанційно та в офісі

Провівши опитування оцінки адаптованості до дистанційної роботи (за О. Кокуном), нами було встановлено, що майже 55 % опитаних швидко опанували усі цифрові інструменти, необхідні для роботи вдома, у 52,8% продуктивність праці вдома виявилася не нижчою, ніж у офісі; більшість працівників (66,7%) чітко розуміють свої завдання та критерії їх виконання без прямого контакту керівництвом; 54,2% опитаних вважають, що вони можуть ефективно працювати віддалено та не відчувають емоційного виснаження.

Попри відсутність стабільного графіку роботи у 47,2% респондентів не спостерігалось порушення графіку відпочинку та сну.

31,9% опитаних працівників на дистанційці рідко відчувають тривогу через неможливість особисто обговорити робочі питання, мають високий рівень працездатності протягом усього робочого дня.

Робота на відстані не примушує працівників почуватися психологічно віддаленими від свого колективу, (52,8%).

Респонденти також вказують на високий рівень достатності підтримки та зворотного зв'язку від колег та керівництва через месенджери/відеозв'язок, 75% відзначили це на рівні 4 та 5 балів.

Більша частка опитаних працівників, 59,7%, легко знаходять спільну мову з колегами для вирішення складних питань у віддаленому режимі. Також більшості вдалося вдало поєднати віддалену роботу із особистим життям. 76% працівників вдалося облаштувати своє робоче місце відповідно до своїх потреб.

Отже, анкетування за методикою О. Кокуна дало можливість зрозуміти те, що адаптація працівника до дистанційної роботи є досить успішною. Сама робота у такому режимі не впливає на рівень продуктивності праці та не має психологічного дискомфорту, пов'язаного із соціалізацією працівника. Дистанційна робота дозволяє зменшити стрес та підтримувати на необхідному рівні контакт із керівництвом та своїми колегами.

Водночас деякі показники за багатовимірною шкалою робочої мотивації (MWMS) були не такими позитивними на відміну від опитування за методикою О. Кокуна.

На запитання: «Чому ви докладаете зусиль у своїй поточній роботі? Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 (зовсім не відповідає) до 7 (повністю відповідає)», відповіді розмістилися так.

Майже 39% респондентів повністю впевнені у правильності підходів до своєї роботи, тоді як майже 44% не знають навіщо у компанії впроваджено так багато безглузвих речей. Сенсу у своїй роботі не бачить всього біля 12% опитаних (6 та 7 балів), тоді як впевнені у правильності своєї роботи 75% опитаних працівників.

Для 52% робота необхідна для підтримки свого фінансового стану, тоді, як для 11% фінансова підтримка не має ніякого значення (оцінка 1 та 2 бали).

Найменший відсоток опитаних респондентів, 10%, працює для того, щоб отримати схвалення від інших (керівництва, колег), тоді як для 60% це не має значення. 5,6% працює з метою уникнення критики від колег, а для 63,4% це

неважливо, 8,4%. Меншість працює через те, що інакше буде почуватися винним (винною), 8,4%, а 23,6% працює для власного самоствердження.

68,1% вважає свою роботу важливою для себе, а у 69,9 % завдання, які виконують респонденти, збігаються з їх особистими цінностями (6 та 7 балів). Цій категорії опитаних подобається робота, якою вони займаються.

Оцінивши соціальну мотивацію через відсутність фізичного контакту з колегами за багатовимірною шкалою робочої мотивації, ми дійшли висновку, що при дистанційній роботі мотивація працівника не зникає. Це пояснюється тим, що робота для більшості респондентів приносить задоволення та не викликає емоційного вигорання, працівники знають свої цілі та готові їх досягати, працюючи дистанційно.

Метою опитування за шкалою дистанційної робочої адаптації було встановлення здатності розділяти особисте життя й роботу (Work-Life Balance).

Під час опитування переважна більшість працівників легко встановили чіткий графік роботи, перебуваючи вдома, 83,4%;

76,4% почуваюся впевнено, використовуючи цифрові інструменти для дистанційної комунікації;

84,7% опитаних вдається успішно відділяти професійні завдання від домашніх справ;

86% респондентів вважають, що можуть ефективно приймати робочі рішення без прямої присутності керівника.

Висновки до Розділу II

У даному розділі нами встановлено, що дослідження мотивації до віддаленої роботи спираються на ряд розроблених та доведених наукових теорій, які у свою чергу поділяються на теорії потреб та цінностей; процесуальні теорії (цілепокладання, справедливість) та поведінкові підходи (винагороди, стимулювання).

Вивчення даних теорій надало змогу обрати науково розроблені підходи для опитування респондентів, вивчення їх відношення до дистанційної роботи, що у свою чергу сприяло підтвердженню гіпотези дослідження.

За результатами опитування вдалося встановити, що працівники, працюючи дистанційно, легко впоралися із завдання дотримання балансу робота-особисте життя, і робота на дистанції не заважає приймати працівникові необхідні ефективні рішення.

Серед труднощів у дистанційній роботі, на які вказували респонденти, є брак живого спілкування з колегами. Відволікаючи домашні фактори, як недоліки у роботі такого виду, мали середні показники.

Опитування показало, що для 41,7% опитаних занурення в роботу повністю дозволяє менше тривожитися через новини.

Проведене дослідження також підтвердило, що показники продуктивності праці у більшості опитаних виявилася не нижчою, ніж у офісі.

Тобто, гіпотеза про наявність прямого позитивного кореляційного зв'язку між рівнем самоорганізації у віддаленому режимі та показниками внутрішньої мотивації була підтверджена. Здатність працівника самостійно структурувати свій робочий день виступає чинником, що підтримує професійний інтерес за відсутності зовнішнього офісного контролю.

РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНА РОБОТА З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

3.1. Психологічні підходи до підвищення рівня мотивації

Проведене дослідження показало, що рівень мотивованості працівників в умовах віддаленої роботи є достатньо високим.

Якщо самі мотиви до праці поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні, то, з урахуванням проведеного опитування та спостереження, можна дійти висновку, що внутрішні мотиваційні чинники працівника є більш сильними над зовнішніми.

Під зовнішніми мотиваційними чинниками мається на увазі мета діяльності пов'язана з отриманням додаткових благ, створених кимось для заохочення зусиль. До них відносяться заробітна плата, додаткові бонуси на роботі, просування по службі, а також оцінки в школі чи призові місця на змаганнях.

Тоді, як внутрішні мотиви пов'язані з досягненням власних цілей, без видимих зовнішніх ефектів, для власного задоволення. Вона пов'язана з баченням посилення своїх навичок, набуттям нового досвіду, розвитком.

Для повноцінного трудового життя, яке приносить задоволення, необхідні обидва типи мотивації.

Водночас із проведеного дослідження вбачається, що внутрішні мотиваційні чинники є найбільш важливим і переважаючими у системі мотивації віддаленої праці.

А тому основні зусилля під час організації віддаленої праці, на наш погляд, повинні бути спрямовані не настільки на створення нових стимулів, як на збереження існуючих, які вже природньо сформовані у працівника.

Це наявність більшого часу на сім'ю, який економиться за рахунок скорочення витратних чинників часу: поїздки на роботу та назад, відрядження, підвищення кваліфікації, тощо.

Треба також зберегти баланс між самостійною роботою працівника і роботою під контролем з боку офісу.

Як показали опитування, працівники не страждають на брак спілкування із своїми колегами, не відчують себе соціально відірваними від колективу. Брак живої комунікації компенсується шляхом спілкування у месенджерах та по телефону.

Наявність внутрішніх мотиваційних чинників сприяє і тому, що працівники, як показало опитування, самостійно без проблем опанували цифрові технології та вдало облаштували свої робочі місця.

Щодо зовнішніх мотиваційних впливів, то, як показало опитування, вони ґрунтуються на матеріальних стимулах (грошовій винагороді), та власній безпеці.

Слід звернути увагу на те, що переважна більшість працівників вважають дистанційну роботу способом убезпечити себе від зовнішніх загроз, які принесла нам війна. Як наслідок перебої у електропостачанні та зв'язку є дезорганізуючими факторами у роботі, які приносять найбільше занепокоєння.

Проведені дослідження показали взаємозв'язок між задоволеністю мотиваційних потреб працівника та високим рівнем зацікавленості у досягненні високих результатів праці. У працівників спостерігався ентузіазм до виконання своїх завдань.

Ентузіазм – це психологічний термін, який описує стан внутрішньої мотивації, енергії та завзятості, який перетворює звичайну рутину на справжню страсну діяльність. Це слово походить від грецького "enthousiasmos", що означає «бути вражений богами». У різних культурах ентузіазм розглядається як одна з найважливіших людських якостей, здатність займатися діяльністю з великою радістю, увагою та пристрасстю. Греки вірили, що ентузіазм – це дар богів, і вважали його формою божевілля або божественного безумства. Ентузіазм – велике піднесення, порив натхнення [24].

Ентузіазм впливає на кожен аспект життя людини: роботу, навчання, творчість або міжособистісні відносини. Ентузіазм є рушієм до досягнення

максимального задоволення від роботи, подолання труднощів та досягнення значних успіхів у роботі.

Як правило ентузіазм асоціюється з позитивними емоціями і вважається ключовим компонентом особистого та професійного успіху. Прояви ентузіазму можуть бути самими різноманітними, включаючи любов до певного хобі чи інтересу, потяг до роботи або кар'єри, щире відданість справі або професії.

Працівників, які мають високу мотивацію та захоплення від реалізації своїх хобі, інтересів чи кар'єри, називають ентузіастами.

Ентузіасти мають високий рівень прагнення дізнатися більше про свої інтереси, вони добре знають свій напрямок роботи, обізнані у відповідних сферах. На підприємстві працівники-ентузіасти надихають і мотивують інших працівників на реалізацію поставлених завдань, реалізацію інтересів виробництва. При правильно сформованій системі мотивації працівників-ентузіастів заохочують у роботі, так як вони є прикладом для наслідування іншими співробітниками.

Проведене нами дослідження вказує на те, що мотивований працівник, за умови задоволення його потреб, має високий рівень ентузіазму в роботі, його не відволікають зовнішні фактори впливу та незручності. Той факт, що навіть робота в умовах воєнного стану, не є ключовою перепорою у процесі виконання трудових завдань, свідчить про те, що комплекс заохочень може нівелювати навіть ризики обстрілів.

З цього можна зробити висновок, що комфорт у роботі та наявність вдало підібраних стимулів спонукає працівника почуватися щасливим.

Щастя – кінцева мета людських зусиль – є стан розуму, який може бути досягнуто тільки в надії на майбутні досягнення. Щастя завжди в майбутньому і ніколи – в минулому. Щаслива тільки та людина, котра мріє про досягнення ще не досягнутих висот. Будинок, яким ви хочете володіти, гроші, які ви сподіваєтеся заробити і помістити в банк, позиція в житті, яку ви збираєтеся зайняти, коли будете до цього готові, і сама підготовка до цього – ось що приносить щастя [7].

Отже, вдало побудована система мотивації створює ще одну формулу досягнення успіху: мотивація-ентузіазм-щастя.

Дослідження показало, що наявність мотивів до роботи є причиною виникнення ентузіазму, що робить людину щасливою у роботі. Збої у мотивації призведуть до емоційної незручності у роботі, яка вже не буде приносити задоволення від цього процесу, що може стати причиною ліні.

Лінь – це відсутність зовнішньої і внутрішньої енергії. Людина не може заставити себе щось робити, навіть якщо розуміє, що дія важлива або корисна. Це своєрідний «стоп-сигнал», який наш мозок подає, коли щось йде не так [21].

У психології лінь розглядається як захисна реакція психіки на різні фактори. До таких факторів можна віднести:

- виснаження – у цьому разі тіло і мозок людини потребують відпочинку;
- відсутність сенсу – випадок, коли працівник не бачить сенсу у своїй роботі, немає внутрішньої мотивації, завдання видається безглуздим та безкорисним;
- страх перед невдачею, провалом – саме лінь виступає, як захисний механізм уникнути невдачі у роботі;
- непосильний обсяг роботи, коли працівник усвідомлює неможливість виконання поставлених завдань через брак часу чи кваліфікації;
- фізіологічні фактори є причиною ліні у випадках гормональних збоїв, нестачі вітамінів або порушення режиму сну;
- надмірна тривога стає причиною ліні, коли працівник не почувається у безпеці під час роботи. У цьому випадку енергія використовується на захист, а не на дію;
- відсутність чіткого плану, поставленого керівником є причиною ліні, тому що у працівника відсутня мотивація виконувати чужу роботу, або ж його психологічних тим більш схильний до роботи по вказівці, а не з власної ініціативи.

На відміну від звичайного відпочинку, лінь супроводжується почуттям провини, роздратуванням та внутрішнім конфліктом.

Отже, на зниження мотивації впливає:

- відчуття безглуздості та монотонності виконуваної роботи;
- відсутність перспектив прогресу у роботі;
- відсутність зворотнього зв'язку, який би надавав можливість працівнику впевненості у правильності своїх дій та ухвалених рішень;
- порушення системи стимулювання в частині оплати праці;
- неприємна зовнішня атмосфера робочого місця;
- відсутність відчуття стабільності та перспективи покращення становища працівника.

Отже, для покращення рівня мотивованості працівника необхідно усунути у його роботі вище зазначені негативні фактори. Підхід до цього питання повинен бути системним та виваженим, не носити спонтанного та вибіркового характеру. Тобто, для успішного мотивування працівників необхідно мати програму відповідних дій, яка враховує у своїй змісті, як інтереси роботодавця, так і прагнення та потреби працівника.

3.2. Психологічна програма для підвищення рівня мотивації працівників в умовах віддаленої роботи. Завдання, терміни впровадження та очікувані результати

Як зазначалося вище, психологічна програма підвищення мотивації при віддаленій роботі має бути комплексною, фокусуватися на забезпеченні автономії, професійному розвитку, соціальному зв'язку та психологічній підтримці працівника.

Проведене нами дослідження показало, що в умовах дистанційної роботи деякі «офісні» стимули до роботи, як то, облаштоване робоче місце, обстановка у колективі, не мають вирішального значення для досягнення виробничого успіху.

Тож, дану програму розроблено основі ряду принципів: автономія, приналежність та компетентність. Вона складається із двох основних блоків: соціального, матеріального.

Водночас, дана програма не має бути «паперовою». Тобто її основне призначення - це практичність та максимальна універсальність.

Отже, пропонуємо таку програму стимулювання працівників в умовах віддаленої праці (таблиця 3.2.1.).

Таблиця 3.2.1

Програма стимулювання працівників в умовах віддаленої праці

<i>Мета програми: створення стійкого, передбачуваного психологічного середовища та привабливих умов праці для працівників під час дистанційної роботи.</i>		
Соціальний блок стимулів		
<i>Мета даного блоку: подолати відчуття ізоляції та самотності</i>		
Завдання	Строк /період/ виконання	Очікуваний результат
Створити автоматизований бот, для прикладу у Slack/Telegram, який раз на тиждень випадковим чином обирає двох працівників для 15-хвилинної відеозустрічі про життя. Ця розмова не повинна стосуватися роботи	Один день на тиждень, (бажано перед вихідним)	Дасть можливість працівникові поділитися наболілим, або ж виразити свою радість досягнутими успіхами чи випадком у житті. Виконання даного завдання саме перед вихідним днем дасть можливість працівнику зберегти позитивний настрій на вихідні дні
Впровадити заборону писати в робочі чати після 19:00 та у вихідні	Щоденно.	Зменшення тривожності від обов'язку «бути завжди на зв'язку»
Запровадження годин (наприклад, з 10:00 до 12:00), коли заборонені будь-які наради та дзвінки	У робочі дні.	Створення відрізка робочого часу, коли формується найбільша концентрація на поставлених завданнях
Закріплення за кожним працівником «напарника» для щотижневих коротких зустрічей	На початку впровадження програми	Дасть можливість відповісти на питання: «Як ти почуваєшся? Що було найважчим за тиждень?», та поділитися

		досвідом вирішення подібної проблеми
Запуск системи віртуальних подяк. При цьому подяки повинні бути мотивованими та зрозумілими іншим працівникам	Після спливу кожного планового (звітнього) періоду	Після підведення підсумків за певний період роботи, той, хто не отримає подяку буде знати, як покращити свою роботу для отримання винагороди
Впровадити бліц-опитування. Наприклад, 2-3 питання щоп'ятниці про рівень енергії та задоволеності	Раз на тиждень	Виявлення проблем у організації праці та швидке їх вирішення. Працівники будуть знати, чим живуть колеги, і в майбутньому їм набагато простіше вирішувати робочі питання, бо вони вже з ними знайомі
Запуск системи неофіційних нарад, а час у Zoom/Teams, де заборонено говорити про роботу. (Можливо поєднати із відеозустрічами про життя.)	Один день на тиждень, (бажано перед вихідним)	Можливість працівникам розслабитися, зняти стрес
Проводити нетривалі наради на початку дня або тижня, де перше питання не «що зробив?», а «який у тебе сьогодні настрій за 10-бальною шкалою?»	Щодня або щотижня	У керівника буде змога знати настрій працівників, і як наслідок вчасно відреагувати на стрес працівника чи запобігти професійному вигоранню
Участь у всіх заходах повинна бути виключно добровільною	Постійно	Відсутність примусу стимулюватиме до відкритості та щирості намірів
Матеріальний блок стимулів		
<i>Мета даного блоку: зменшення потреб працівника у пошуку додаткових заробітків, і, як наслідок, утримання працівника на одному робочому місці</i>		
Завдання	Строк /період/ виконання	Очікуваний результат

Встановлення заробітної плати на рівні вищому, ніж у конкурентів	Після впровадження програми	У працівника не буде бажання шукати іншу роботу, яка буде більш оплачуваною
Затвердження положення про преміювання працівників	Під час укладення колективного договору	Дасть можливість працівникам розуміти систему преміювання та у залежності від її умов будувати свої виробничі плани Збереження стимулів до роботи у запровадженому режимі та підвищення продуктивності праці
Встановлення регулярних (місячних/квартальних) або разових премій за успішно виконані проекти	Щомісячно/ щоквартально	
Впровадження доплат за стаж роботи, кваліфікацію, роботу в нічний час або шкідливі умови	Щомісячно	
Надання допомоги на облаштування робочого місця вдома, (придбання меблів, оргтехніки, тощо)	За потреби	
Запровадження програми сток-опціонів, як інструменту мотивації, який надає співробітникам можливість купити акції компанії за фіксованою ціною через певний час роботи	За результатами роботи за рік	
Впровадження медичного страхування, безкоштовних медичних оглядів, оплата фітнес-клубів, кінотеатрів, тощо	Щорічно	
Оплата курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів, конференцій	Раз на квартал	
Оплата харчування, проїзду на роботу, надання службового авто, палива	У робочі дні	

Запровадження чіткого порядку притягнення до дисциплінарної відповідальності за порушення трудової дисципліни	За потреби	Покарання вступають в дію, коли заохочення вже не спрацьовують
Контроль за виконанням програми		
Запровадження системи контролю за виконанням обох блоків програми	Постійно	Впевненість працівників у сталості роботи програми, що дасть змогу планувати свій розвиток та удосконалення праці у майбутньому

Водночас не слід забувати про ситуацію, коли система стимулів не буде спрацьовувати. Тоді потрібно впроваджувати систему «негативної стимуляції», тобто покарання.

Засоби позитивної мотивації більш розповсюджені та є більш ефективними в процесі стимулювання працівників до більш якісного виконання своїх трудових обов'язків. Однак, не можна забувати і про негативну мотивацію. Звісно, в більшості випадків працівники добре виконують свою роботу не через страх покарання, а через те, що вона їм подобається чи через відповідальне ставлення до своїх трудових обов'язків, тобто через самомотивацію. Але іноді без покарань обійтись просто неможливо. Коли самомотивація працівника низька, а заходи заохочення не діють, просто необхідно звертатися до покарання, як до крайньої міри впливу на недисциплінованого працівника, і тим самим впливати не лише на нього, а й опосередковано на інших працівників.

Негативна мотивація більш за все необхідна там, де встановлені чіткі процедури і правила, де потрібен контроль за дотриманням цих правил, там, де прибутковість підприємств напряду залежить від дотримання дисципліни. Саме тому доцільно включити заходи негативної мотивації до арсеналу методів впливу на якість роботи працівників [5].

Висновки до Розділу III

Отже, проведене дослідження показало достатньо високий рівень мотивованості працівників в умовах віддаленої роботи. Нами було встановлено, що внутрішні мотиваційні чинники працівника є більш сильними над зовнішніми.

Опитування показало, що переважна більшість працівників вважають дистанційну роботу способом убезпечити себе від зовнішніх загроз, які принесла нам війна.

Загалом мотивований працівник, за умови задоволення його потреб, має високий рівень бажання працювати, на нього суттєво не впливають зовнішні фактори та незручності.

А тому ми дійшли висновку про необхідність комплексного та послідовного підходу до формування системи стимулів працівників на виробництві.

На наш погляд запровадження програми стимулювання працівників в умовах віддаленої праці, по-перше, окреслить зрозумілі перспективи роботи працівника та надасть йому можливість спланувати свою роботу у найбільш вигідному напрямку. Зрозумілість системи преміювання, вища заробітна плата у порівнянні з конкурентами, (навіть у самому мінімумі), та наявність бонусів буде підставою для убезпечення від стресів, запобігатиме професійному вигоранню та стимулом для залишення на роботі.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи було досліджено питання мотивації праці, проаналізовано та вивчено системи стимулювання працівників різних країн Європи. Під час цього дослідження ми дійшли висновку, що Україна поступово інтегрує свої трудові відносини із правом та бізнес-методами стимулювання праці країн ЄС.

Під час дослідження даного питання було встановлено, що країни ЄС відмовилися від адміністративних і централізованих планових механізмів і методів установа заробітної плати, а спірні питання винагород та стимулів вирішуються на рівні профспілок у діалозі із роботодавцями.

У магістерській роботі також досліджено способи та джерела мотивації, їх психологічний вплив на працівників.

Під час дослідження даного питання зроблено висновок про те, що мотивація, як психологічний чинник, формується внаслідок впливу на людину зовнішніх та внутрішніх факторів. Знаючи складники цих чинників, можна формувати мотиваційні спрямованості людини та спонукати її до вчинення бажаних активних дій.

Досліджено питання мотивації при віддаленій роботі, нормативне регулювання таких трудових відносин.

Також вивчалася думка вчених-психологів, які досліджували питання впливу дистанційної роботи на психічне здоров'я та інші психологічні аспекти. Деякі з найвідоміших і впливових дослідників у цій сфері: Т. Аллена, Т. Голдена, М. Олсона, Е. Хілла. Ці вчені досліджували вивчає вплив дистанційної роботи на баланс між роботою та особистим життям, а також розвиток стратегій для збереження психічного здоров'я працівників.

Дослідження праць вказаних вчених дало можливість сформулювати систему переваг дистанційної роботи, що у подальшому було використано для формування програми стимулів.

Під час вивчення теорій мотивації та наукових досліджень мотивації роботи на відстані, було встановлено, що дослідження мотивації до віддаленої роботи спираються на ряд розроблених та доведених наукових теорій:

- теорії потреб та цінностей (змісту);
- процесуальні теорії (цілепокладання, справедливість);
- поведінкові підходи (винагороди, стимулювання).

Під час емпіричного дослідження питання стимулювання віддаленої роботи було використано ряд методик опитування, які дозволили прийти до висновку щодо відношення працівників до віддаленої роботи та сформуванню переліку стимулів для покращення роботи у даному режимі.

Так, для цього було використано багатовимірну шкалу робочої мотивації, що дозволило виміряти, чи не зникає у працівника соціальна мотивація через відсутність фізичного контакту з колегами.

Утрехтська шкала залученості в роботу була використана для визначення рівня залученості та виміряти три компоненти: енергію, відданість та зануреність у процес. Це дало змогу дійти висновку про те, що якщо працівник занурений у роботу, він не відволікається на домашні справи.

Застосована під час опитування шкала дистанційної робочої адаптації допомогла вивченню того, як люди пристосовуються до роботи вдома.

Емпіричне дослідження підтвердило гіпотезу про наявність прямого позитивного кореляційного зв'язку між рівнем самоорганізації у віддаленому режимі та показниками внутрішньої мотивації.

Загалом під час написання магістерської роботи було теоретично проаналізовано та практично досліджено соціально-психологічні чинники, які стимулюють працівників до роботи у режимі віддаленості.

Також вивчалися і недоліки дистанційної роботи. Зокрема, зроблено висновок про те, що одним із таких недоліків є відсутність самодисципліни та соціальна ізоляція. Але, як показало опитування працівників, які працюють віддалено від місця роботи, рівень відчуття соціальної ізоляції у них досить

низький. Це компенсується використанням різноманітних месенджерів, які замінюють фізичне спілкування.

Під час дослідження процесу формування мотиваційної сфери та системи мотивації працівників, ми дійшли висновку про те, що актуальність проблеми пошуку психологічних факторів, умов і засобів створення мотиваційної сфери працівника має ряд передумов: необхідність пізнання особливостей мотиваційних факторів та впровадження методів діагностики та своєчасної корекції, що є важливим і необхідним.

Отже, завдання наукового дослідження були досягнуті. Результатом дослідження стала розробка психологічної програми для підвищення рівня мотивації працівників.

Дана програма включила в себе два розділи мотивації працівників, соціальний та матеріальний блок, а також рекомендовано звернути увагу на «негативні чинники» стимуляції, які також не слід виключати із процесу стимулювання.

Рекомендуємо розроблену програму для підвищення соціально-психологічної адаптації та стимулювання працівників, які працюють віддалено, формування їх особистісних стимулів до роботи, які необхідні для успішного досягнення завдань виробництва.

Запровадження даної програми у перспективі покращить мотивацію працівників до роботи і, як наслідок покращатимуться виробничі показники їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. - 2015. - Вип. 40. Частина II. С. 45-50.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни мотивація персоналу. Харків. 2023. 128 с. URL: <https://surl.li/dzuchh> (дата звернення: 10.01.2026)
3. Голубкова А. С. Свобода особистості як форма її самореалізації. Проблеми виховання соціальної відповідальності. URL: <https://newacropolis.org.ua/theses/svoboda-osobystosti-iak-forma-ii-samorealizatsii-1500792581>. (дата звернення: 15.01.2026)
4. Дейл Карнегі. Як здобувати друзів і впливати на людей. Stone Publishing, 2017. 256 с.
5. Демидова М. М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка № 6, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3119> (дата звернення: 28.01.2026)
6. Дмитриченко Л. І., Чунихіна Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорація в системі суспільного виробництва: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2010. 220 с.
7. Ентузіазм – це життєва сила. 2021. URL: <https://Ipp.edu.ua> (дата звернення: 27.01.2026)
8. Збірник наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник». IV Міжнародна науково-практична конференція (2026) «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства», Випуск 66. URL: https://mega.nz/file/vuA2XAKI#Jvbzo3YHOdtQMy4sRCmskeytrYr5fOZwx_Lz4nхпбк, (дата звернення: 15.04.2026)
9. Зосим М. Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). 2022. С. 25-32.

URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/> (дата звернення: 13.01.2026)

10. Кайманова Я.В., Рябоконт Н.С. Психологічні аспекти впливу дистанційної роботи на психічне здоров'я, продуктивність і баланс між роботою та особистим життям. Психологія особистості. 2024. Вип. 61. С.186.

11. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Психологічні особливості віддаленої роботи персоналу організацій в умовах карантину: переваги та труднощі. Актуальні проблеми психології : Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2020. Т. 1, Вип. 56. С. 34–43.

12. Кацавець Р.С. Психологія особистості. Алерта, 2025. 150 с.

13. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини. Одеський державний університет внутрішніх справ. Одеса, 2023. 155 с.

14. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 01.01.2026. URL: <https://surl.lt/irgpfu> (дата звернення: 07.01.2026)

15. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <https://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 10.01.2026)

16. Кокурн О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.

17. Конопельцева О.О. Заборона примусової праці як принцип трудового права. Право та інновації. № 2(18). 2017. С. 98–104

18. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів: автореферат дисертації. Київ, 2015. 21 с.

19. Лазаренко Ю. Управління залученістю персоналу бізнес-організації: моделі, драйвери та інструменти формування. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». Випуск № 3 (17), 2025. С. 155-174.

20. Ларін Д. І. Методика діагностики професійної спрямованості (автор Б. Басса). URL: <https://vseosvita.ua/library/metodika-diagnostikiprofesijnoi-spramovanosti-avtor-bbass-24008.html> (дата звернення: 28.01.2026).
21. Лінь: причини, наслідки та способи подолати. URL: <https://www.rozmova.me/blog/lin-prichini-naslidki-ta-sposobi-podolati> (дата звернення: 27.01.2026)
22. Міжнародна науково-практична конференція UKRAINIAN FORUM OF SCIENTIFIC STRATEGIES. URL: <https://naukainfo.com/jurnaly/Conference112.pdf>, (дата звернення: 17.04.2026)
23. Меліхова І. О. Мотивація влади і мотиваційна сфера особистості. 2017. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/4122/1/Melikhova.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
24. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів. Київ, 1975. С.299.
25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Центр учбової літератури. Київ, 2012. 384 с.
26. Мельник, Л. М. Психологічні аспекти управління мотивацією працівників дошкільної освіти. Харків: Фоліо, 2019. 106 с.
27. РБК Україна. В Україні стали частіше шукати працівників для віддаленої роботи: яку зарплату пропонують. URL: <https://surli.cc/ubkesp> (дата звернення 07.01.2026)
28. Пітерсон Т. 101 спосіб впоратися з тривогою, страхом і панічними атаками / пер. з англ. Анастасія Дудченко. К. : Наш Формат, 2021. 240 с.
29. Попович І. С. Психологічні виміри соціальних очікувань особистості: монографія. Херсон: ПАТ «ХМД», 2017. 504 с.
30. Предко В. В. Психологічна афіліація як основний чинник продуктивного освітнього процесу. Zürich, Schweiz. September, 2021.
31. Проніна, О. С. Психологія праці та професійної адаптації. Київ: Наукова думка, 2019. 273 с.
32. Попова, В. І. Професійна діяльність та психологічні аспекти мотивації. Харків: Основа, 2020. 253 с.

33. Пророк Н. В. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства: монографія. 2020. URL: <https://surl.li/mluqkx> (дата звернення 18.01.2026)
34. Савченко О., Лавриненко Д., Кононенко Т. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. Випуск № 3-4 (27). 2022. С. 119.
35. Синявський В. В., Сергєєнкова О. П. за ред. Н.А.Побірченко. Психологічний словник.
URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf.
(дата звернення: 09.01.2026)
36. Семигіна Т., Павленко І., Овсяннікова Є. [та ін.]. Охорона психічного здоров'я в умовах війни К. : Наш формат, 2017. 1068 с.
37. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. С. 85–88.
38. Словник UA. URL: <https://surl.li/bcfazu> (дата звернення: 07.01.2026)
39. Спориш А. В. Тест «Визначення психологічного клімату в колективі». URL: <https://vseosvita.ua/library/test-viznacenna-psihologicnogoklimatu-v-kolektivi-293176.html> (дата звернення: 15.01.2026).
40. Торубара О. М. Мотиваційна сфера особистості сучасного студента: фактори та умови формування в процесі професійного становлення. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». Херсонський державний університет. 2015. С. 371.
41. Трейсі Б. "Делегування & керування", Видавництво «КСД», 2018. 128 с.
42. Франкова І. О. Фактори, що передують виникненню первинної та вторинної гострої соціальної самоізоляції. Психоматична медицина та загальна практика. 2017. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/91>
(дата звернення: 10.01.2026)

43. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений, 2016, № 6. С. 141–145.
44. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. канд.ек.наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 23.
45. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. Бізнесінформ № 5. 2018.
46. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.
47. Яновська Катерина. Автономія та її значення в психології. URL: <https://surl.li/tapitv> (дата звернення: 08.01.2026)
48. Embracing the “new normal”? How London is living with hybrid working. King’s bussines school. November 2022.
URL:<https://www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/embracing-the-new-normal.pdf> (дата звернення: 09.01.2026)
49. Jacques Forest The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work and Organizational Psychology. February 2014. URL: <https://surl.lu/vtqwhf> (дата звернення: 20.01.2026)
50. Locke EA, Latham GP A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall, 1990.
51. Luk`janykhina, O.A., Luk`janykhin, V.O., Kijasova, I.O. (2008) Methods of evaluating the effectiveness of the organization's personnel management system. Visnyk Sumsjkogho derzhavnogho universytetu. Ekonomika, 1. с. 26-33.
52. Paas F. et al. Cognitive load measurement as a means to advance cognitive load theory/ Educational psychologist. 2003. Т. 38. №. 1. 71 с.
53. Workplace stress - a collective challenge. Geneva: International Labour Organization. URL: <https://surl.lu/vrwte> (дата звернення: 08.01.2026)

ДОДАТКИ

Анкета дослідження психологічних особливостей мотивації трудової діяльності в умовах віддаленої роботи

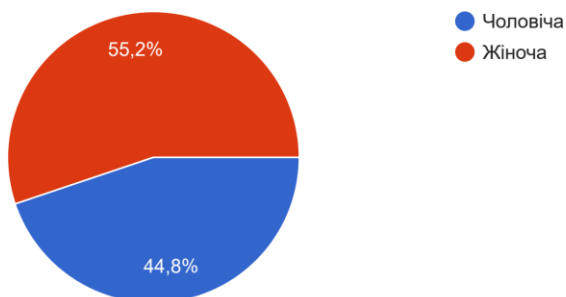
72 відповіді

[Опублікувати дані аналітики](#)

Вкажіть Вашу стать

[Копіювати](#)

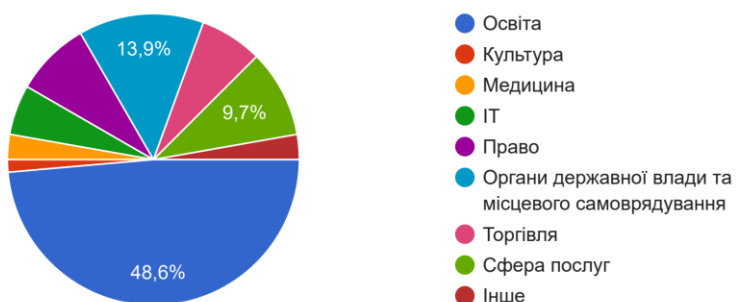
29 відповідей



Ваша сфера діяльності

[Копіювати](#)

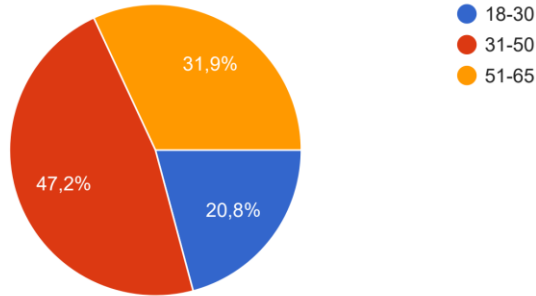
72 відповіді



Ваш вік:

 Копіювати

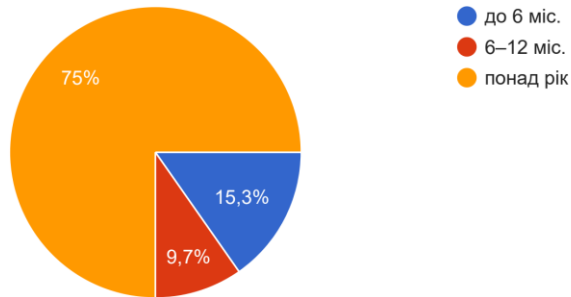
72 відповіді



Як довго ви працюєте у віддаленому (або гібридному) режимі?

 Копіювати

72 відповіді



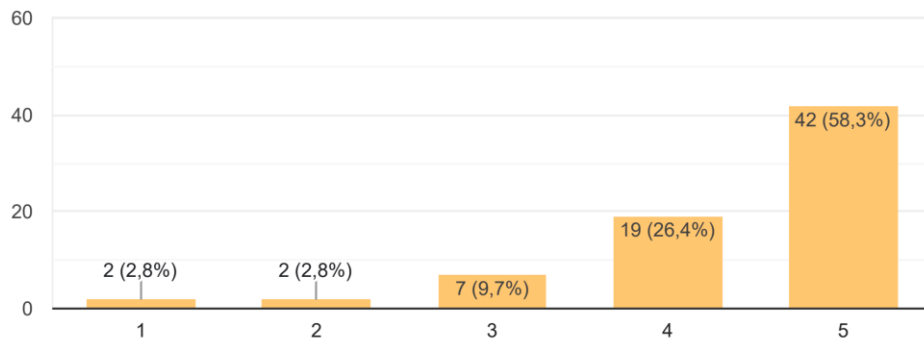
Оцініть, наскільки важливими для вашої мотивації є наступні переваги віддаленої роботи

 Копіювати

(де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Можливість самостійно розподіляти робочий час протягом дня:

72 відповіді



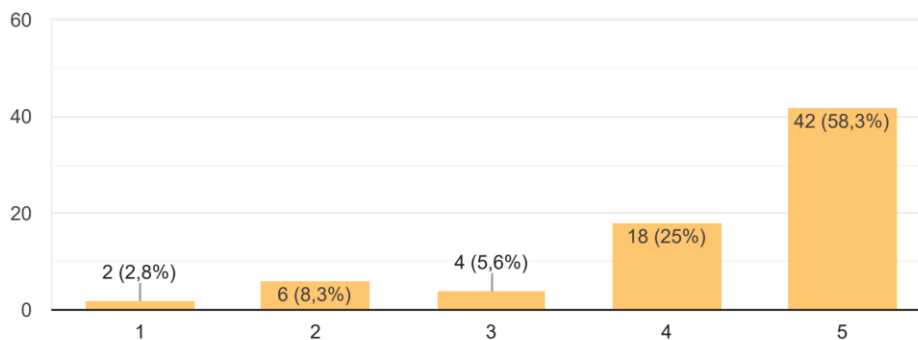
Оцініть, наскільки важливими для вашої мотивації є наступні переваги віддаленої роботи

 Копіювати

(де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Економія часу та енергії на дорогу до офісу:

72 відповіді



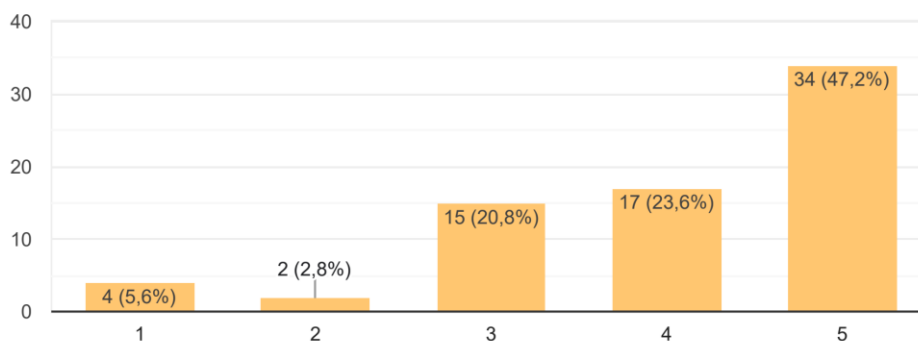
Оцініть, наскільки важливими для вашої мотивації є наступні переваги віддаленої роботи

 Копіювати

(де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Перебування у звичному домашньому комфорті:

72 відповіді



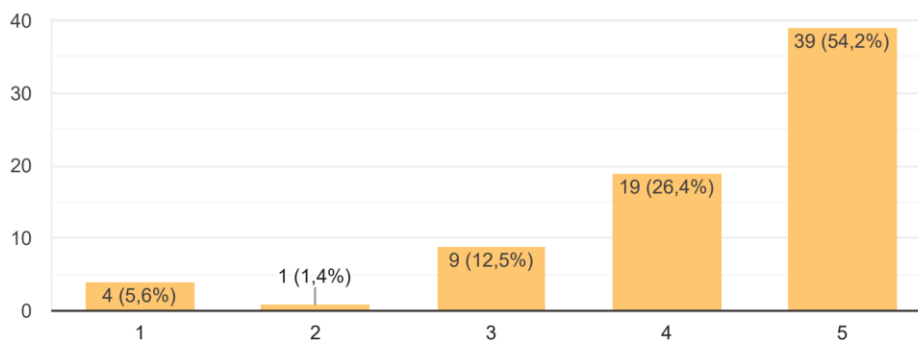
Оцініть, наскільки важливими для вашої мотивації є наступні переваги віддаленої роботи

 Копіювати

(де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Більша автономія (відсутність постійного безпосереднього контролю):

72 відповіді



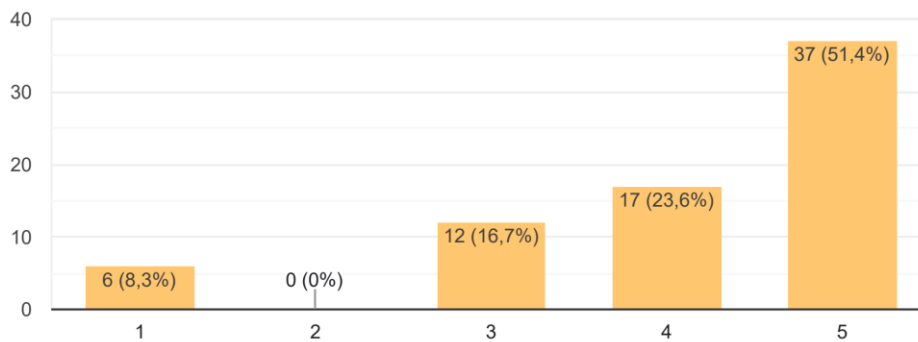
Оцініть, наскільки важливими для вашої мотивації є наступні переваги віддаленої роботи

 Копіювати

(де 1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо):

Можливість кращого поєднання професійних та сімейних обов'язків:

72 відповіді

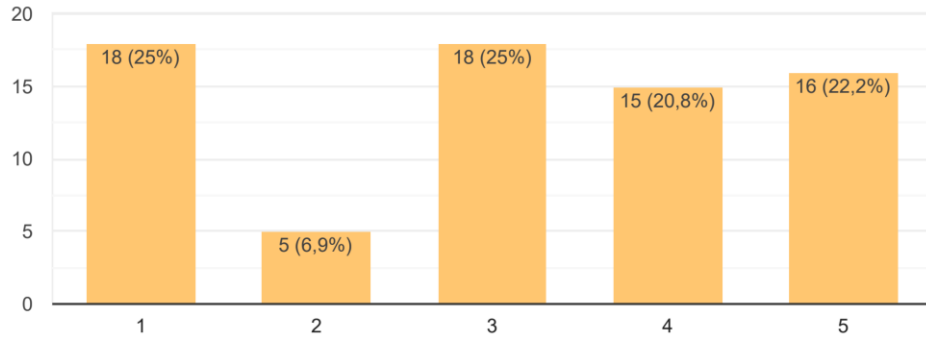


З якими труднощами ви стикаєтесь найчастіше? (1 — ніколи, 5 — постійно):



Брак живого спілкування та неформальної взаємодії з колегами:

72 відповіді

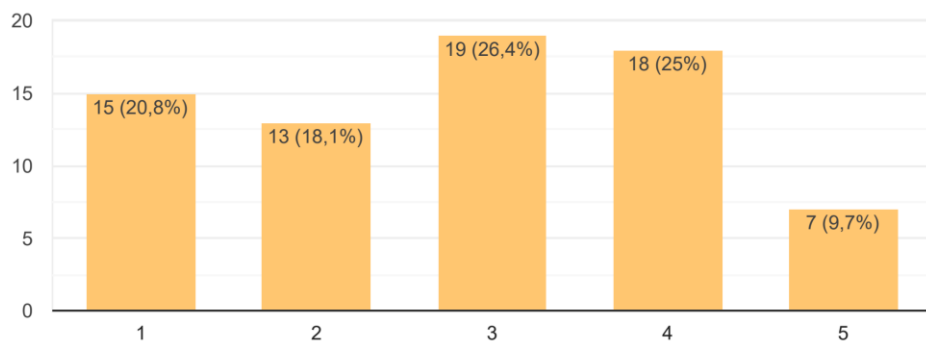


З якими труднощами ви стикаєтесь найчастіше? (1 — ніколи, 5 — постійно):



Складність розмежування робочого та вільного часу («робота 24/7»):

72 відповіді

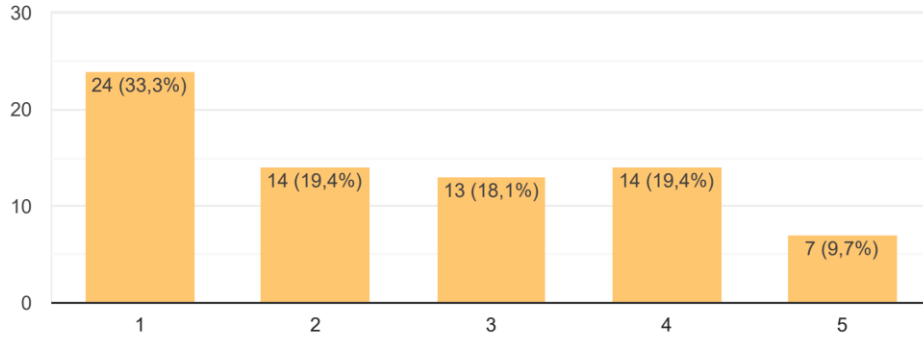


З якими труднощами ви стикаєтесь найчастіше? (1 – ніколи, 5 – постійно):



Побутові відволікаючі чинники (діти, члени родини, хатні справи):

72 відповіді

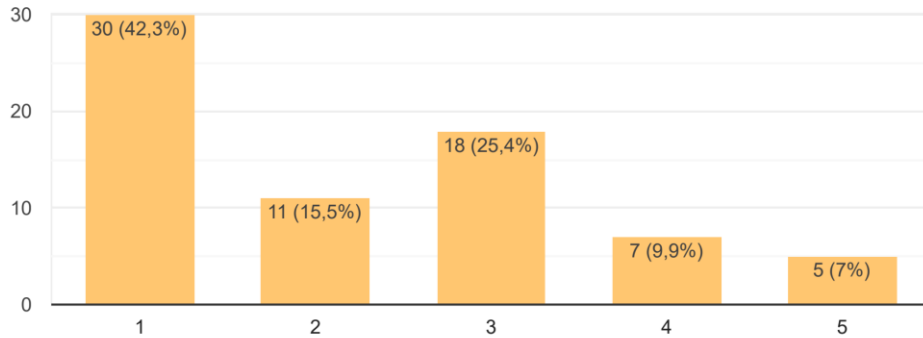


З якими труднощами ви стикаєтесь найчастіше? (1 – ніколи, 5 – постійно):



Недостатня чіткість завдань або зворотного зв'язку від керівника:

71 відповідь

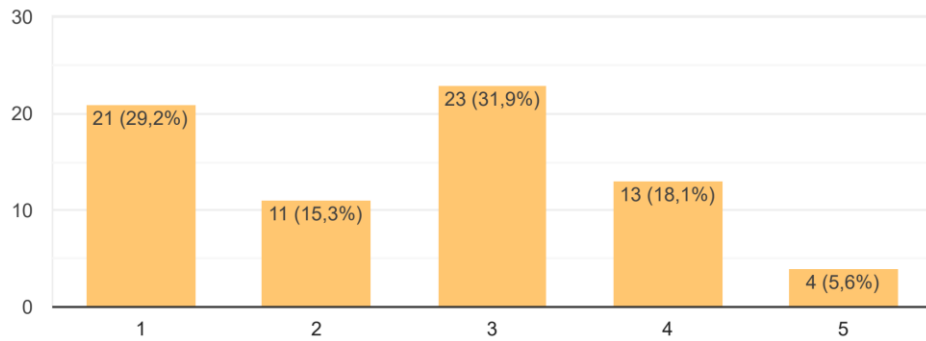


З якими труднощами ви стикаєтесь найчастіше? (1 — ніколи, 5 — постійно):

 Копіювати

Почуття соціальної ізоляції та «відірваності» від колективу:

72 відповіді

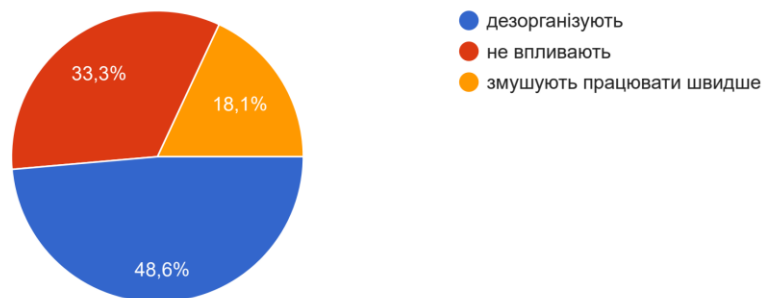


Оцініть вплив наступних умов на вашу працездатність та бажання працювати:

 Копіювати

Як на вашу мотивацію впливають безпекові загрози (повітряні тривоги)?

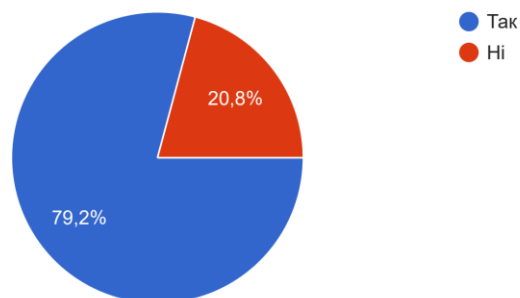
72 відповіді



Чи відчуваєте ви віддалену роботу як засіб підвищення власної безпеки?

 Копіювати

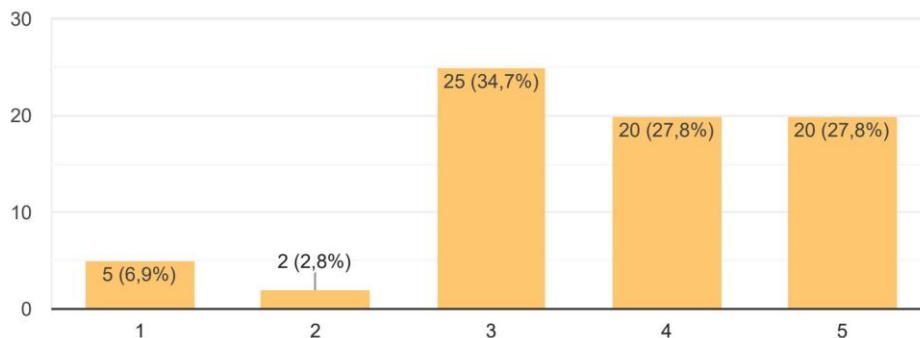
72 відповіді



Оцініть вплив технічних збоїв (відсутність світла/інтернету) на ваш рівень стресу:

Копіювати

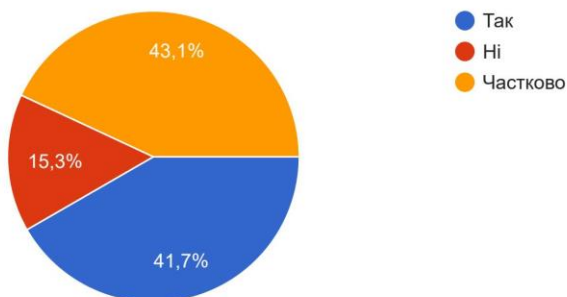
72 відповіді



Чи допомагає вам занурення в роботу менше тривожитися через новини?

Копіювати

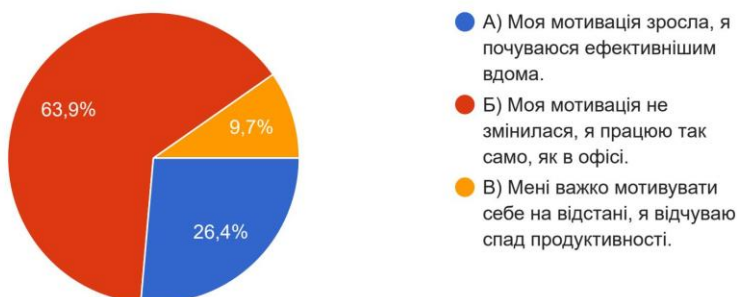
72 відповіді



Оберіть одне твердження, яке найкраще описує ваш стан:

Копіювати

72 відповіді



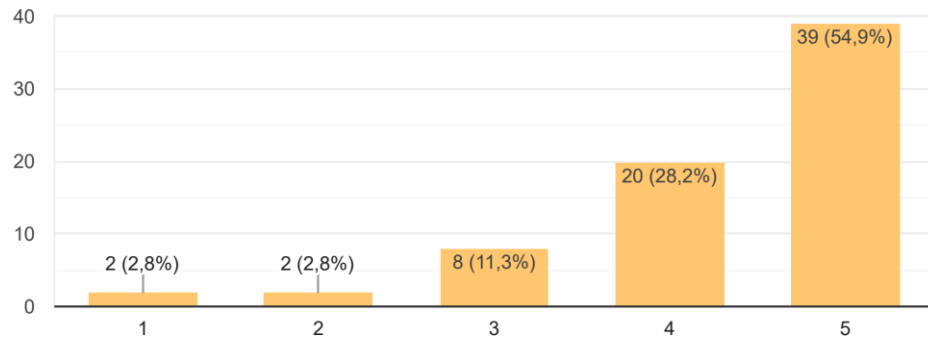
Опитувальник оцінки адаптованості до дистанційної роботи (за О. Кокуном)



Я швидко опанував усі цифрові інструменти, необхідні для моєї роботи вдома.

 Копіювати

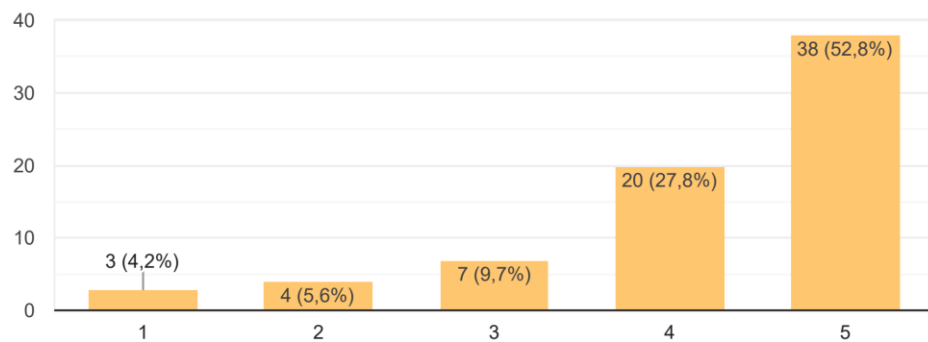
71 відповідь



Моя продуктивність на дистанції не нижча, ніж була в офісі (у закладі).

 Копіювати

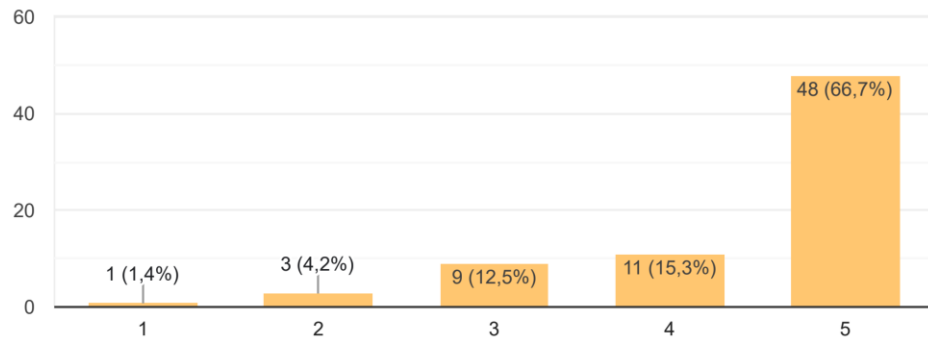
72 відповіді



Я чітко розумію свої завдання та критерії їх виконання навіть без прямого контакту з керівництвом.

 Копіювати

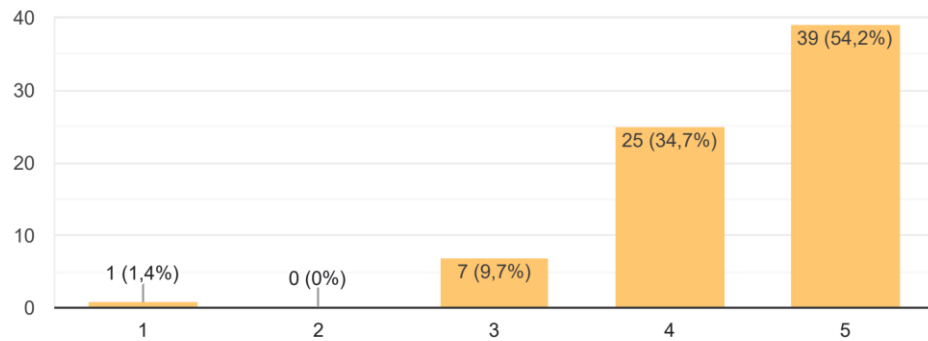
72 відповіді



Я відчуваю, що мої професійні навички дозволяють мені ефективно працювати віддалено.

 Копіювати

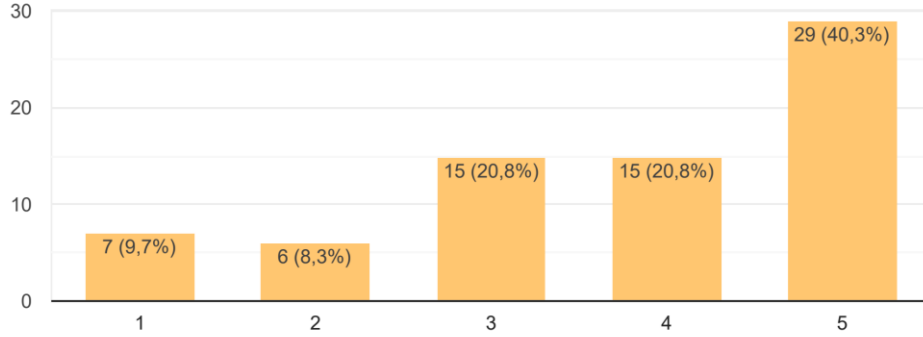
72 відповіді



Після робочого дня вдома я не відчуваю надмірного виснаження.

 Копіювати

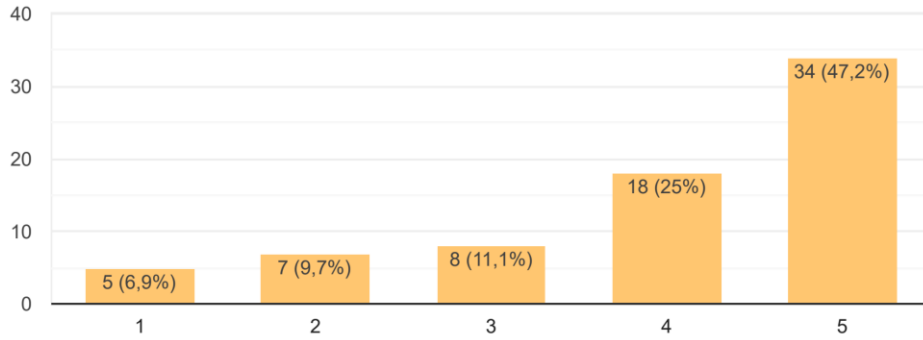
72 відповіді



Мій режим сну та відпочинку залишається стабільним попри відсутність офісного графіку.

 Копіювати

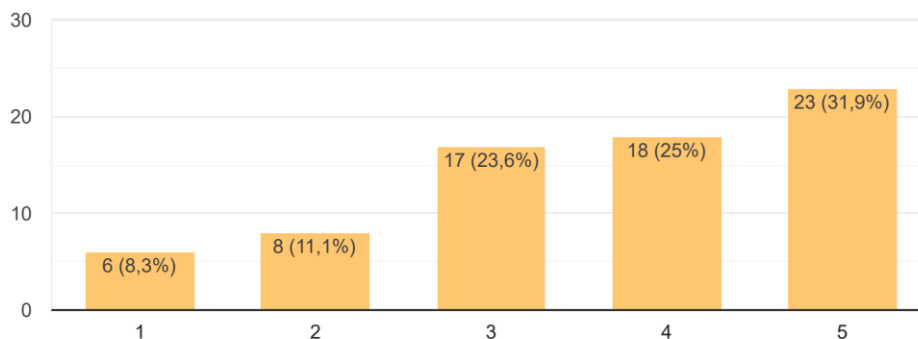
72 відповіді



Я рідко відчуваю тривогу через неможливість особисто обговорити робочі питання.

 Копіювати

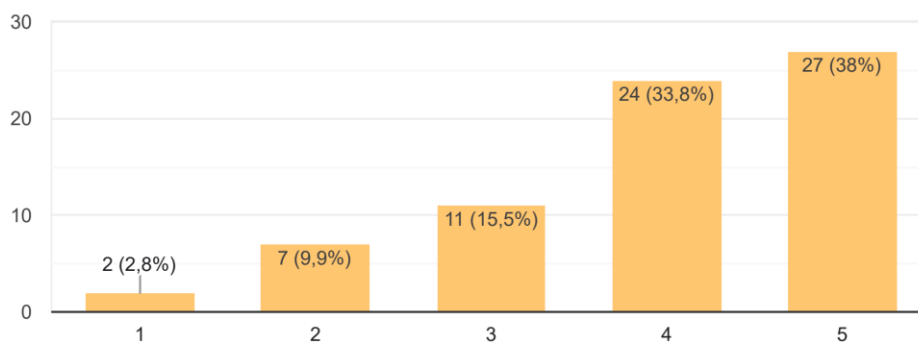
72 відповіді



Мій рівень працездатності залишається високим протягом усього робочого дня.

 Копіювати

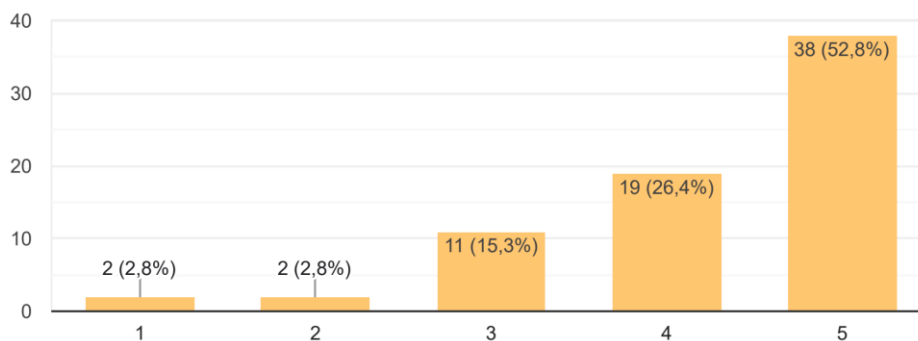
71 відповідь



Я почуваюся повноцінною частиною свого колективу, працюючи дистанційно.

 Копіювати

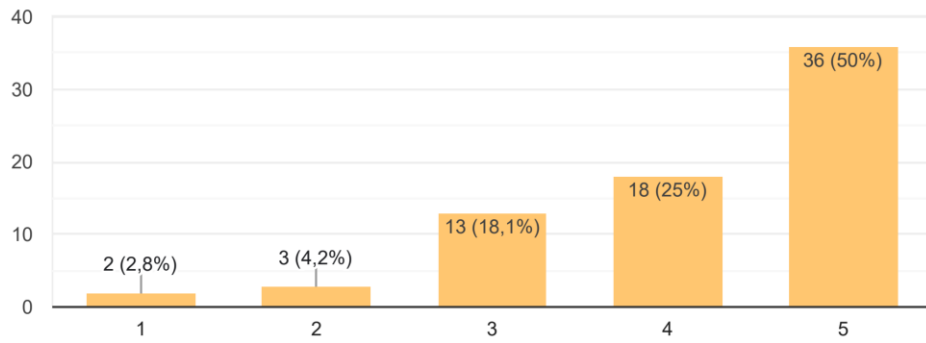
72 відповіді



Мені вистачає підтримки та зворотного зв'язку від колег та керівництва через месенджери/відеозв'язок.

 Копіювати

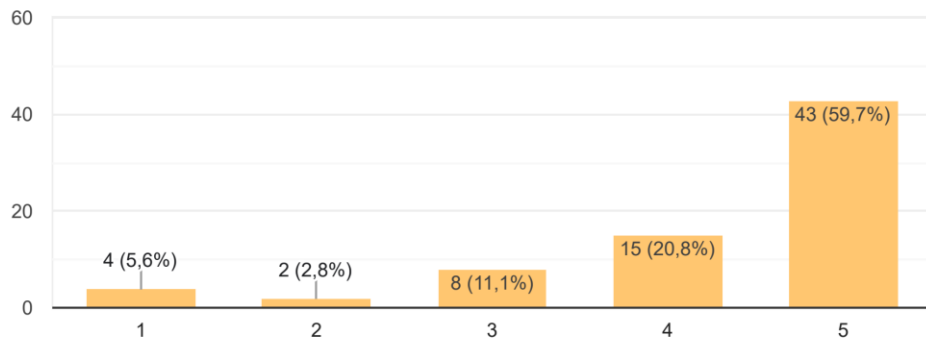
72 відповіді



Я легко знаходжу спільну мову з колегами для вирішення складних питань у віддаленому режимі.

 Копіювати

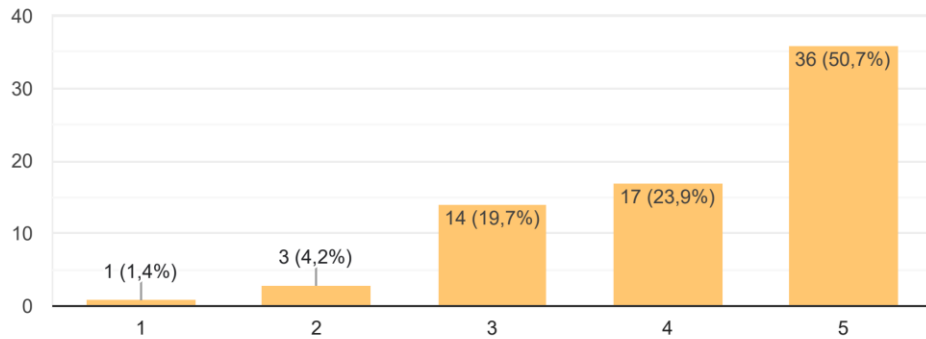
72 відповіді



Мені вдається ефективно розділяти робочий час та особисте життя вдома.

 Копіювати

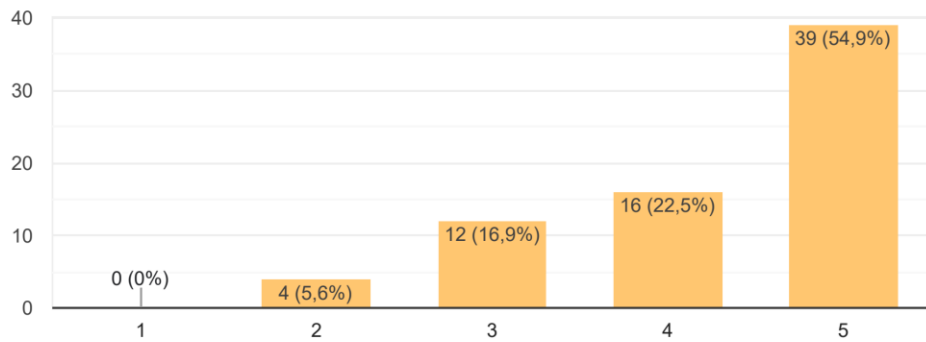
71 відповідь



Моє робоче місце вдома облаштоване так, що нічого не заважає моїй концентрації.

 Копіювати

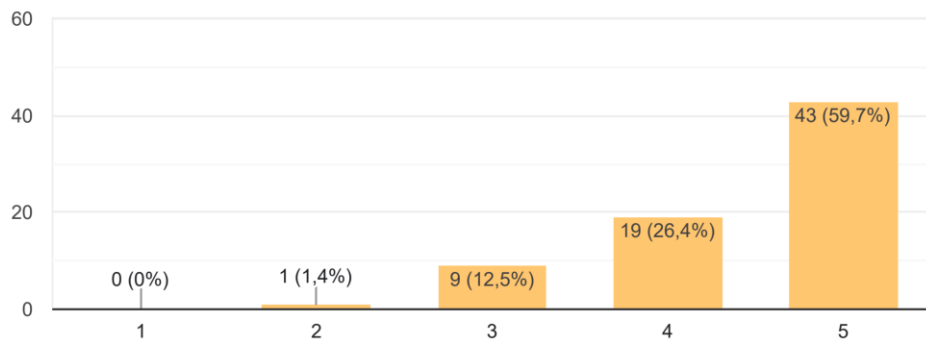
71 відповідь



Я самостійно та успішно планую свій робочий день без зовнішнього нагляду.

 Копіювати

72 відповіді

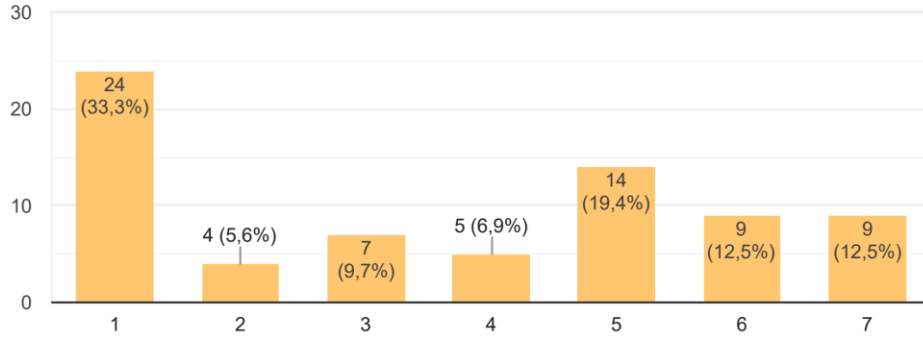


Багатовимірна шкала робочої мотивації (MWMS)

Я не знаю навіщо, ми робимо багато безглузвих речей.

 Копіювати

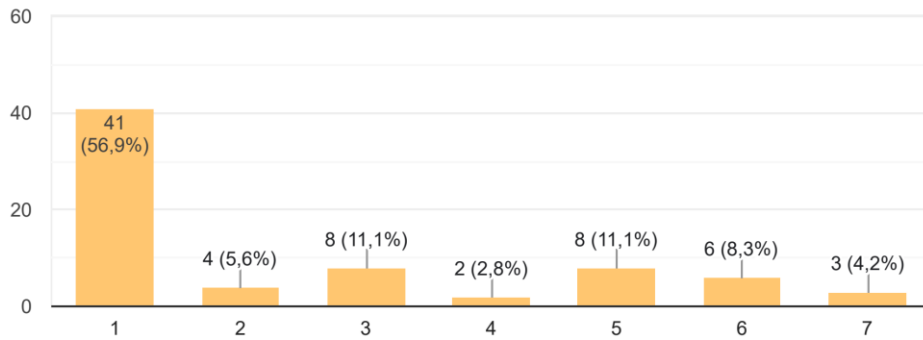
72 відповіді



Я роблю мало, бо не бачу сенсу в цій роботі.

 Копіювати

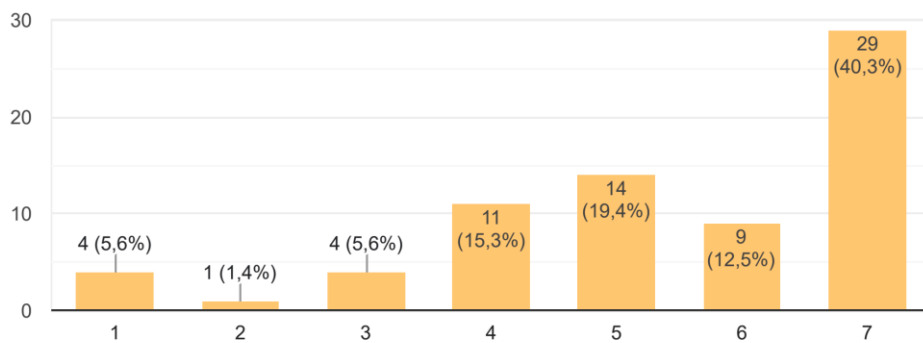
72 відповіді



Щоб отримати фінансову винагороду (зарплату, бонуси).

 Копіювати

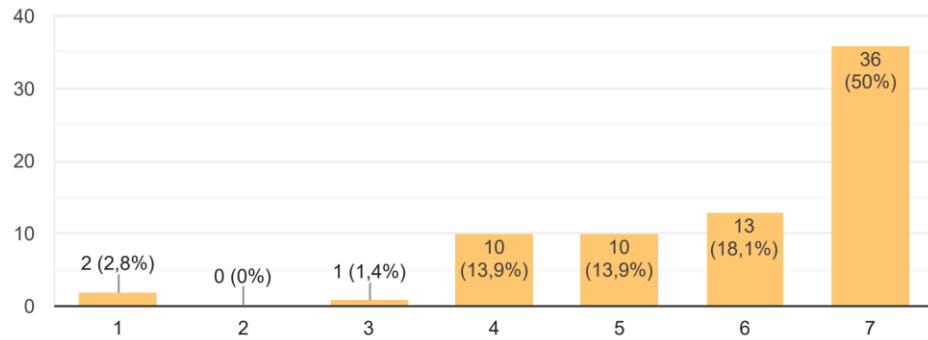
72 відповіді



Тому що це дозволяє мені мати певний дохід.

 Копіювати

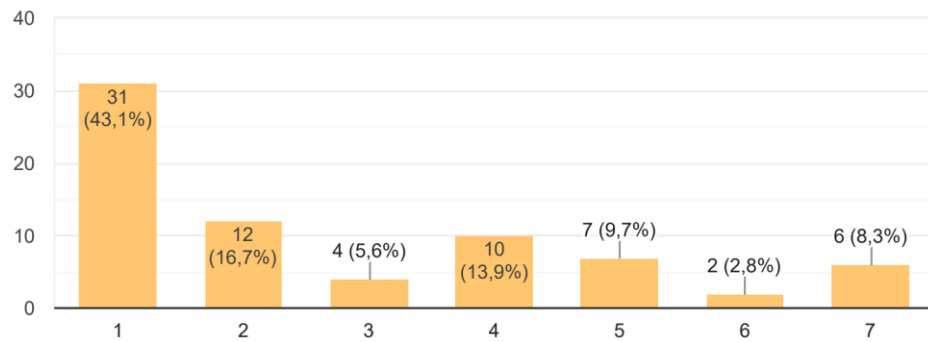
72 відповіді



Щоб отримати схвалення від інших (керівництва, колег).

 Копіювати

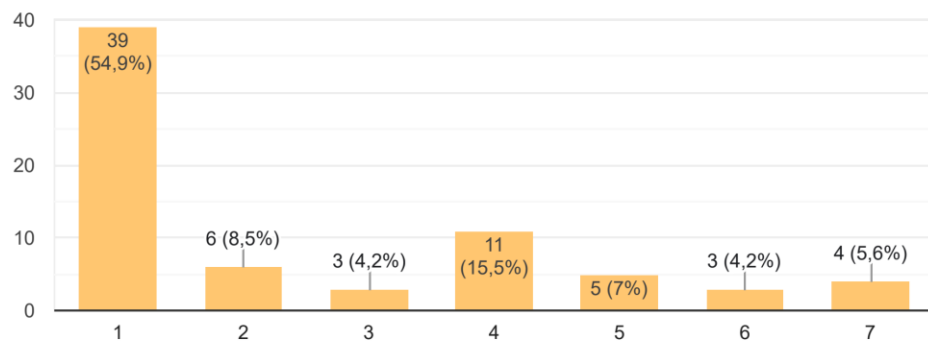
72 відповіді



Щоб інші мене не критикували.

 Копіювати

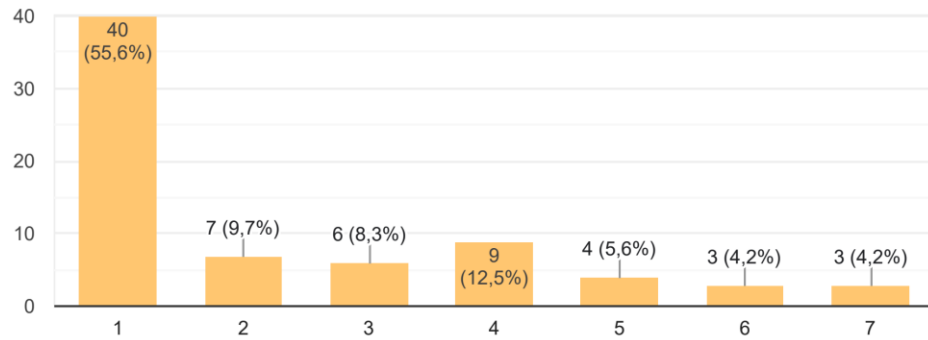
71 відповідь



Бо інакше я почуватимуся винним (винною).

 Копіювати

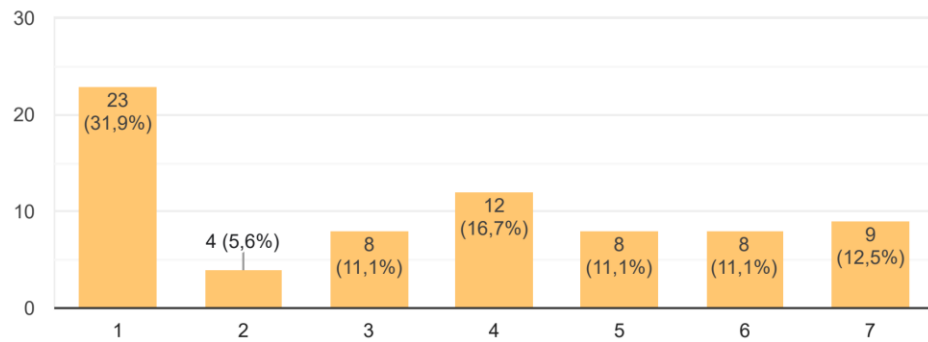
72 відповіді



Бо я маю доводити самому собі, що я здатний на це.

 Копіювати

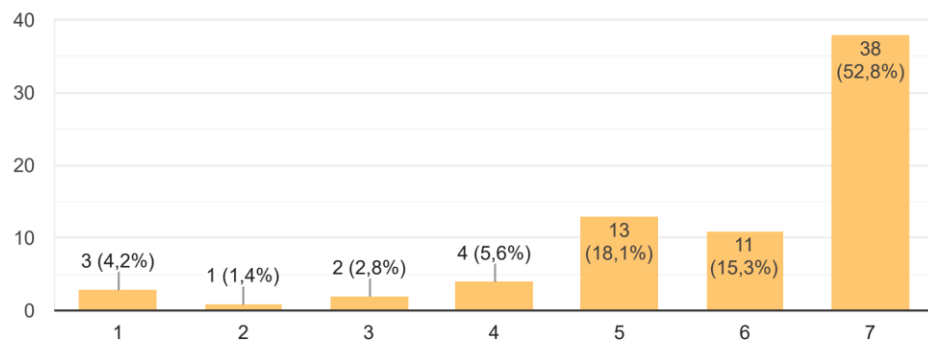
72 відповіді



Бо я вважаю цю роботу важливою для себе.

 Копіювати

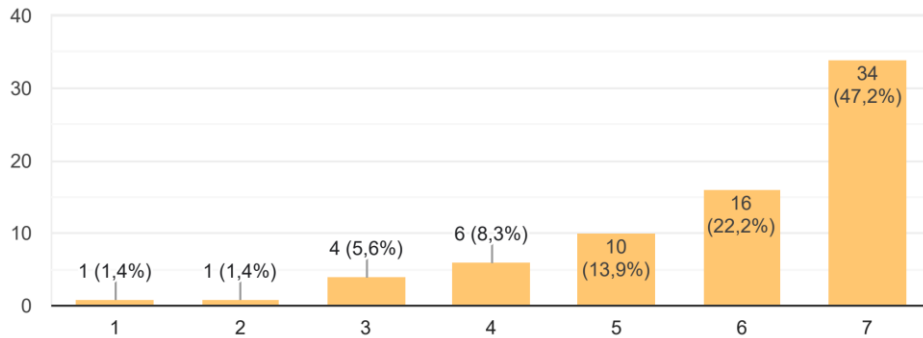
72 відповіді



Бо завдання, які я виконую, збігаються з моїми особистими цінностями.



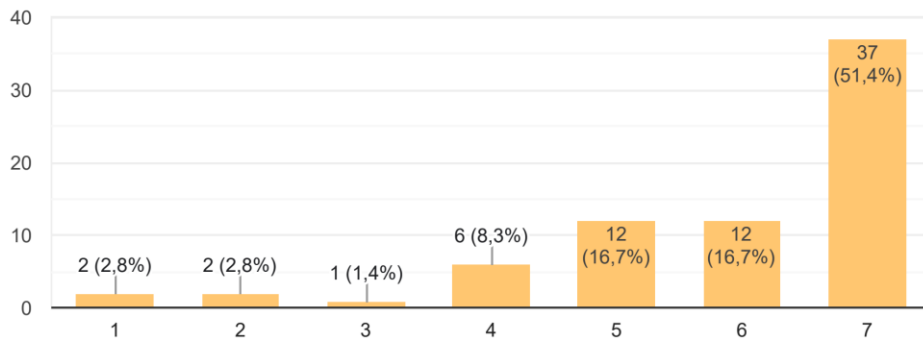
72 відповіді



Бо я отримую задоволення від виконання цікавих завдань.



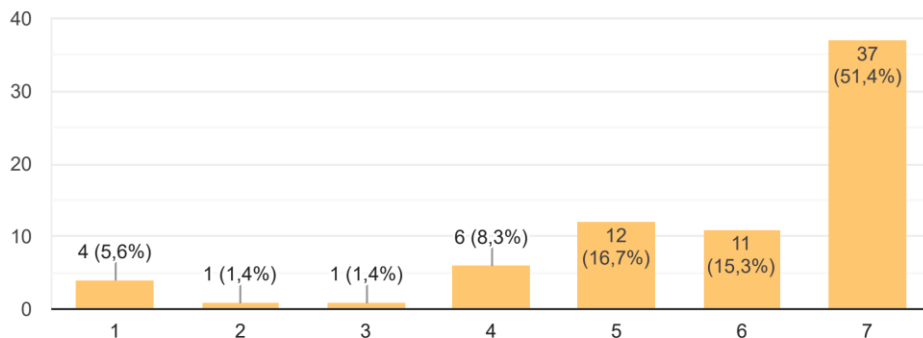
72 відповіді



Бо сама робота мене захоплює.



72 відповіді



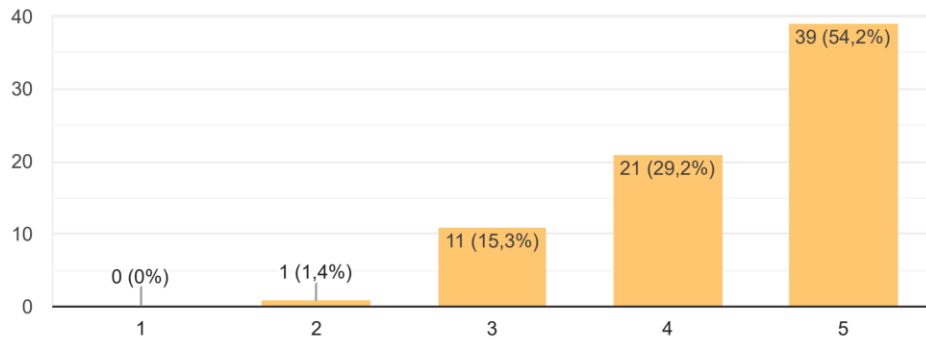
Шкала адаптації до віддаленої роботи (RWA)



Я легко встановлюю чіткий графік роботи, перебуваючи вдома.

 Копіювати

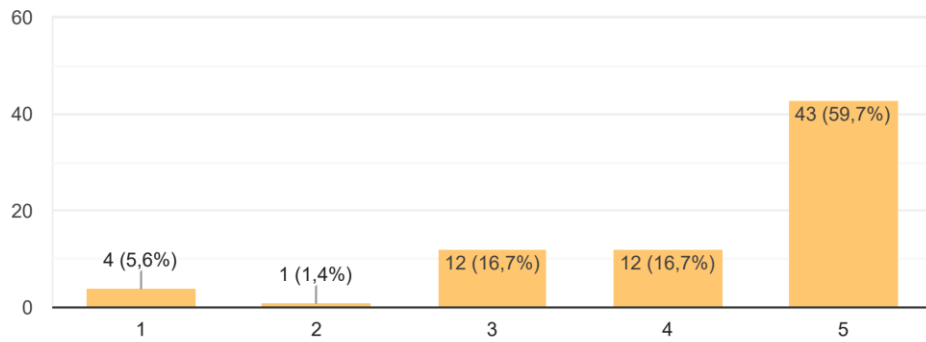
72 відповіді



Я почуваюся впевнено, використовуючи цифрові інструменти для дистанційної комунікації.

 Копіювати

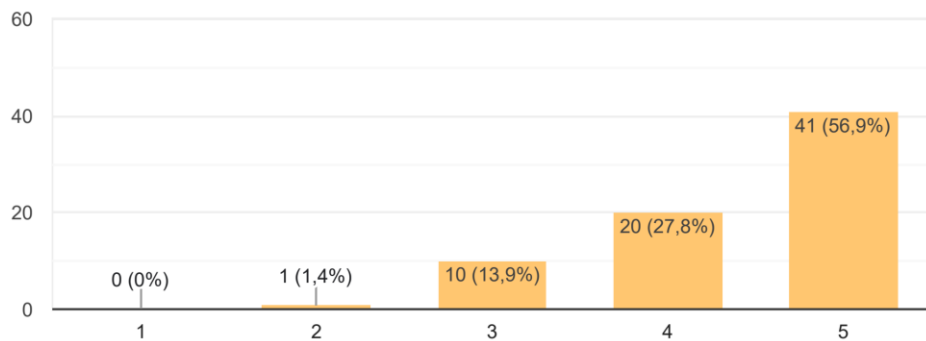
72 відповіді



Мені вдається успішно відділяти професійні завдання від домашніх справ.

 Копіювати

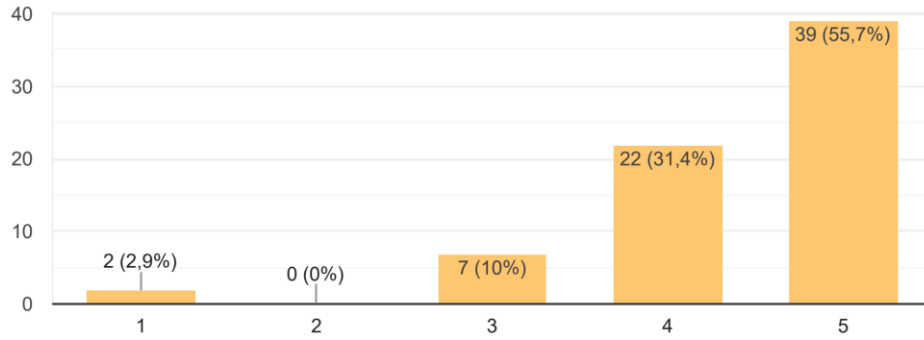
72 відповіді



Я відчуваю, що можу ефективно приймати робочі рішення без прямої присутності керівника.

 Копіювати

70 відповідей



Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. - [Власник контактної форми](#) - [Умови використання](#) - [Політика конфіденційності](#)

Ця форма здається підозрілою? [Звіт](#)

Google Форми



ЛИСТ-СПОСТЕРЕЖЕННЯ

Об'єкт спостереження	Комунікаційні маркери («+», «-»)									
	Активність у чатах/на зустрічах	Тон спілкування			Професійна ініціативність		Жести "втечі" та нетерпіння		Мікроміміка та жести обличчя	
		Поява сарказму, пасивної агресії	Надмірна офіційність там, де раніше панував дружній тон	Рівний, відповідає обстановці	Пропонує ідеї для покращення процесів	Пасивне відношення до роботи	Постукування пальцями або ручкою	Постійне поглядання на годинник або смартфон	Фальшива посмішка	Підпирання голови рукою
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Порівняльна таблиця жестів

Сфера	Задоволений / Залучений	Незадоволений / Вигорілий
Поза	Нахил тулуба вперед (до співрозмовника)	Відхилення назад або "сповзання" у кріслі
Долоні	Відкриті, лежать на столі	Сховані під столом, стиснуті в замок
Зоровий контакт	Природний (60-70% часу)	Уникання погляду або "скляні" очі
Голова	Нахилена вбік (цікавість)	Опущена вниз або закинута (зверхність)

УДК 159.9

Антипенко Ольга Миколаївна магістрант факультету психології Національної академії педагогічних наук України ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти кафедра педагогіки, психології та менеджменту
м. Біла Церква, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Анотація: У дослідженні особливу увагу приділено класифікації мотиваційних чинників на внутрішні та зовнішні. Зовнішні чинники включають матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії), організаційні умови праці, систему контролю та управління, а також соціальні фактори. Внутрішні чинники пов'язані з особистісними характеристиками працівника, його цінностями, інтересами, потребами та рівнем самореалізації.

В умовах віддаленої роботи відбувається суттєве зміщення акценту з зовнішньої на внутрішню мотивацію. Відсутність постійного контролю, зниження впливу колективу та зміна організаційного середовища призводять до того, що ефективність праці значною мірою залежить від здатності працівника до самостійної організації своєї діяльності. Саме тому такі якості, як самодисципліна, відповідальність, ініціативність та здатність до саморегуляції, стають ключовими факторами успішності в умовах дистанційної роботи.

Ключові слова: зайнятість, дистанційна робота, стимули, ентузіазм, мотивація.

У сучасному світі, який характеризується високою динамікою соціально-економічних процесів, цифровізацією та трансформацією трудових відносин, проблема мотивації працівників набуває особливої актуальності. Однією з ключових тенденцій останніх років стало стрімке поширення віддаленої роботи як форми організації праці, що суттєво змінює традиційні уявлення про взаємодію між працівником і роботодавцем. В Україні цей процес набув особливого характеру внаслідок пандемії COVID-19, а згодом - в умовах воєнного стану, що зумовило масовий перехід працівників до дистанційного виконання професійних обов'язків.

У таких умовах особливої ваги набуває дослідження психологічних особливостей мотивації, оскільки зміна формату роботи супроводжується трансформацією як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів трудової діяльності. Віддалена робота змінює структуру робочого середовища, обмежує безпосередню соціальну взаємодію, знижує рівень контролю та водночас підвищує вимоги до самостійності, відповідальності та саморегуляції працівника. Це обумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до мотивації та пошуку нових механізмів її формування. [3]

Мотивація як складне психологічне явище розглядається в науковій літературі з різних позицій. Вона може трактуватися як система внутрішніх спонукань, як процес активізації діяльності, як сукупність факторів, що визначають поведінку людини, або як механізм реалізації потреб особистості. У контексті професійної діяльності мотивація виступає основою ефективності праці, оскільки визначає рівень залученості працівника, його продуктивність, ініціативність та здатність до досягнення поставлених цілей. [1]

Дистанційна форма зайнятості має низку психологічних переваг. До них належать гнучкість графіка, можливість самостійного планування робочого часу, зниження рівня зовнішніх відволікаючих факторів, а також покращення балансу між роботою та особистим життям. Водночас існують і суттєві ризики, пов'язані з ізоляцією, зменшенням соціальної взаємодії, порушенням меж між роботою та особистим життям, підвищенням рівня тривожності та розвитком професійного вигорання. [4]

Особливе місце у дослідженні займає аналіз феномену автономії як одного з базових чинників внутрішньої мотивації. Відповідно до теорії самовизначення, автономія є фундаментальною потребою особистості, яка забезпечує відчуття контролю над власною діяльністю та сприяє підвищенню рівня задоволеності працею. Умови віддаленої роботи

створюють сприятливі передумови для реалізації автономії, однак водночас вимагають високого рівня самоконтролю та відповідальності.

Крім того, у роботі розглядається вплив когнітивного навантаження на ефективність діяльності працівників. З одного боку, відсутність офісного середовища може зменшувати кількість відволікаючих факторів і сприяти підвищенню концентрації. З іншого боку, відсутність чіткої структури робочого дня, надмірна кількість онлайн-комунікацій та інформаційне перевантаження можуть негативно впливати на продуктивність та психологічний стан працівника.

Емпіричне дослідження, проведене в межах роботи, було спрямоване на виявлення соціально-психологічних чинників мотивації працівників у віддаленому режимі. У дослідженні взяли участь представники різних професійних сфер, що дозволило отримати репрезентативні результати та виявити загальні тенденції.

Отримані результати свідчать про наявність прямого позитивного зв'язку між рівнем самоорганізації та внутрішньою мотивацією працівників. Особи, які володіють навичками планування, управління часом та самоконтролю, демонструють вищий рівень продуктивності, більшу задоволеність роботою та кращу адаптацію до умов дистанційної праці. Водночас працівники з низьким рівнем самоорганізації частіше стикаються з проблемами прокрастинації, зниженням мотивації та підвищеним рівнем стресу.

На основі результатів дослідження розроблено психологічну програму підвищення мотивації працівників, яка включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток особистісних та професійних компетенцій. Програма передбачає формування навичок саморегуляції, розвиток емоційної стійкості, підвищення рівня усвідомленості та вдосконалення навичок управління часом.

Важливим елементом програми є створення сприятливого психологічного середовища, яке передбачає підтримку з боку керівництва, розвиток корпоративної культури, налагодження ефективної комунікації та забезпечення зворотного зв'язку. Особлива увага приділяється формуванню внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та ефективною в умовах віддаленої роботи.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності організацій, що застосовують дистанційні форми праці. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня професійного вигорання та покращення психологічного клімату в колективах.

Окрім цього, результати дослідження можуть бути корисними для розробки стратегій розвитку людського капіталу, удосконалення системи мотивації та підвищення конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах.

Таким чином, дослідження психологічних особливостей мотивації в умовах віддаленої роботи дозволяє глибше зрозуміти трансформацію трудових відносин та визначити ефективні механізми адаптації до нових умов. Врахування соціально-психологічних чинників мотивації є необхідною умовою забезпечення високого рівня продуктивності праці, збереження психічного здоров'я працівників та досягнення стратегічних цілей організацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш детальним вивченням впливу індивідуально-психологічних характеристик на ефективність дистанційної роботи, а також із розробкою інноваційних методів підвищення мотивації в умовах цифровізації та глобалізації трудових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барібіна Я. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія:
2. Дмитриченко Л. І., Чунихіна Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорація в системі суспільного виробництва: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2010. 220 с.

3. Ентузіазм – це життєва сила. 2021. URL: <https://Ipp.edu.ua> (дата звернення: 27.01.2026)
4. Кайманова Я.В., Рябокони Н.С. Психологічні аспекти впливу дистанційної роботи на психічне здоров'я, продуктивність і баланс між роботою та особистим життям. *Психологія особистості*. 2024. Вип. 61. С.186.
5. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Психологічні особливості віддаленої роботи персоналу організацій в умовах карантину: переваги та труднощі. *Актуальні проблеми психології : Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2020. Т. 1, Вип. 56. С. 34–43.



INFORMATION PLATFORM "CENTER FOR INNOVATIVE THINKING"
 UKRAINIAN INSTITUTE OF SCIENTIFIC STRATEGIES
 EUROPEAN UNION RESEARCH DEPARTMENT
 SCIENTIFIC AND PUBLISHING CENTER "PROGRESS"

CERTIFICATE

is awarded to

Olga Antypenko

for being an active participant in International Scientific and Practical Conference

CAMBRIDGE CONGRESS OF ADVANCED STUDIES

30 HOURS OF PARTICIPATION
 (1 ECTS CREDIT)

April 3-5, 2026
 Cambridge, United Kingdom
www.naukainfo.com

№ 111063



O. SOLOVIOV

Editor-in-Chief of the Proceedings of
 the Scientific and Practical Conference



V. HALENKO

Head of the Ukrainian Institute of
 Scientific Strategies

Психологія та психіатрія
УДК 159.9

Антипенко Ольга Миколаївна магістрант факультету психології Національної академії педагогічних наук України ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти кафедра педагогіки, психології та менеджменту

м. Біла Церква, Україна,

0952554780@ukr.net

Тел. 0681299230

***ЩОДО ЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА ВНУТРІШНЬОЮ
 МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ***

Анотація: Теоретичний аналіз показує, що мотивація працівника формується під впливом комплексу соціально-психологічних чинників. До них належать як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори, зокрема гнучкий графік роботи, можливість професійного розвитку, умови праці, психологічний клімат у колективі. Важливу роль відіграють також превентивні стимули, пов'язані зі страхом покарання або втрати роботи, які можуть як підвищувати дисципліну, так і негативно впливати на психологічний стан працівника.

Особливого значення в умовах дистанційної роботи набуває нематеріальна мотивація. Вона орієнтована на задоволення базових психологічних потреб особистості, таких як потреба в автономії, компетентності та соціальній взаємодії. Саме ці потреби визначають рівень внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: зайнятість, дистанційна робота, стимули, ентузіазм, мотивація.

Мотивація як психологічна категорія є складним багатокомпонентним явищем, що включає сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку людини. Вона розглядається як система мотивів, як процес активізації діяльності, а також як механізм реалізації потреб особистості. У трудовій діяльності мотивація виступає ключовим фактором ефективності, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівника, його продуктивність, ініціативність та здатність до досягнення поставлених цілей.

У роботі особливу увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації. Зовнішні чинники включають матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), організаційні умови праці, систему контролю, а також соціальне середовище. Внутрішні чинники пов'язані з особистісними характеристиками працівника - його цінностями, інтересами, прагненням до самореалізації, рівнем відповідальності та автономії.

Аналіз психологічних особливостей віддаленої роботи дозволяє виділити як її переваги, так і недоліки. До позитивних аспектів належать гнучкість графіка, можливість самостійного планування робочого часу, зменшення кількості відволікаючих факторів, а також покращення балансу між роботою та особистим життям. Водночас дистанційна робота може призводити до соціальної ізоляції, зниження рівня комунікації, порушення меж між роботою та особистим життям, а також підвищення рівня стресу.

Одним із ключових факторів мотивації в умовах віддаленої роботи є автономія. Вона розглядається як здатність працівника самостійно приймати рішення та контролювати власну діяльність. Автономія сприяє підвищенню рівня відповідальності, розвитку ініціативності та формуванню внутрішньої мотивації. Водночас її ефективність залежить від рівня саморегуляції та здатності працівника до організації власної діяльності.

Важливим аспектом є також вплив когнітивного навантаження на ефективність роботи. В умовах дистанційної діяльності працівник може стикатися як зі зменшенням, так і зі збільшенням когнітивного навантаження. З одного боку, відсутність офісних відволікань сприяє підвищенню концентрації. З іншого — надмірна кількість інформації, онлайн-комунікацій та відсутність чіткої структури робочого дня можуть призводити до перевантаження та зниження продуктивності.

Емпіричне дослідження, проведене в межах роботи, було спрямоване на виявлення соціально-психологічних чинників мотивації працівників у віддаленому режимі. У

дослідженні взяли участь представники різних професійних сфер, що дозволило отримати узагальнені результати та визначити основні тенденції.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про існування прямого позитивного зв'язку між рівнем самоорганізації та внутрішньою мотивацією працівників. Особи, які здатні ефективно планувати свій робочий час, демонструють вищий рівень продуктивності, більшу задоволеність роботою та кращу психологічну адаптацію до умов дистанційної праці. Водночас працівники з низьким рівнем самоорганізації частіше стикаються з проблемами прокрастинації, зниженням мотивації та підвищеним рівнем стресу.

Аналіз отриманих результатів також показав, що важливу роль у формуванні мотивації відіграє баланс між роботою та особистим життям. Порушення цього балансу може призводити до емоційного виснаження, зниження продуктивності та розвитку професійного вигорання. У зв'язку з цим особливого значення набуває здатність працівника до управління власним часом та встановлення меж між роботою та особистим життям.

На основі результатів дослідження було розроблено психологічну програму підвищення мотивації працівників у умовах віддаленої роботи. Програма включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток навичок саморегуляції, підвищення рівня усвідомленості, формування ефективних стратегій управління часом та підтримку психічного здоров'я.

Основними напрямками програми є:

1. розвиток навичок самоорганізації та планування;
2. підвищення рівня емоційної стійкості;
3. формування внутрішньої мотивації;
4. покращення комунікації між працівниками та керівництвом;
5. створення сприятливого психологічного середовища.

Особлива увага приділяється використанню як індивідуальних, так і групових методів роботи, включаючи тренінги, консультації, коучинг та психологічну підтримку. Важливим елементом є також забезпечення зворотного зв'язку та підтримки з боку керівництва.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності організацій, що застосовують дистанційні форми роботи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня стресу та професійного вигорання, а також покращення загального психологічного клімату в колективах.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку людського капіталу, удосконалення системи мотивації та підвищення конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах.

Таким чином, дослідження психологічних особливостей мотивації в умовах віддаленої роботи дозволяє глибше зрозуміти процеси трансформації трудових відносин та визначити ефективні механізми адаптації до нових умов. Врахування соціально-психологічних чинників мотивації є необхідною умовою забезпечення високого рівня продуктивності праці, збереження психічного здоров'я працівників та досягнення стратегічних цілей організацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш детальним аналізом індивідуально-психологічних характеристик працівників, їх впливу на ефективність дистанційної роботи, а також із розробкою інноваційних підходів до мотивації в умовах цифровізації та глобалізації трудових процесів. Особливо актуальним є дослідження впливу тривалого стресу, пов'язаного з воєнними умовами, на мотивацію та психічне здоров'я працівників, що відкриває нові напрями для подальших наукових пошуків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Семигіна Т., Павленко І., Овсяннікова Є. [та ін.]. Охорона психічного здоров'я в умовах війни К. : Наш формат, 2017. 1068 с.
2. Севідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. С. 85–88.

3. Торубара О. М. Мотиваційна сфера особистості сучасного студента: фактори та умови формування в процесі професійного становлення. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». Херсонський державний університет. 2015. С. 371.
4. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений, 2016, № 6. С. 141–145.

СЕРТИФІКАТ

СГВ-2026-66-005



5 квітня 2026 року

Антипенко Ольга Миколаївна

Учасник IV Міжнародної науково-практичної конференції (2026)

«Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства», 3-5 квітня 2026 року, Україна, м. Харків – Німеччина, м. Циттау

Автор наукової публікації у

Збірнику наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник»™, Випуск 66, ISSN 2709-1287, DOI: 10.61718/sgv

Підвищено кваліфікацію у дистанційній та заочній формах у сфері неформальної освіти

шляхом участі у науково-комунікативному заході (18 год.) та підготовки і публікації наукового рукопису (12 год.)

Досягнуті результати підвищення кваліфікації:

розвиток загальних та спеціальних компетентностей з метою забезпечення якості освіти та професійного розвитку

Обсяг: 30 год. / 1 кред. ЄКТС



www.newroute.org.ua

info@newroute.org.ua

Відповідальний секретар
Тетяна КУЧИНА



Національна академія наук і мистецтв України

International Scientific-Creative Unit «Proton Global»

Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс»



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
 КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ



СЕРТИФІКАТ

№ 04-02/2050

засвідчує, що

Антипенко Ольга Миколаївна

взяла участь у науково-практичному семінарі

***«Психолого-педагогічний супровід здобувачів закладів професійної освіти
 в умовах війни та післявоєнної адаптації»***

Кількість годин/кредитів ЄКТС: 3 години/ 0,5 кредита

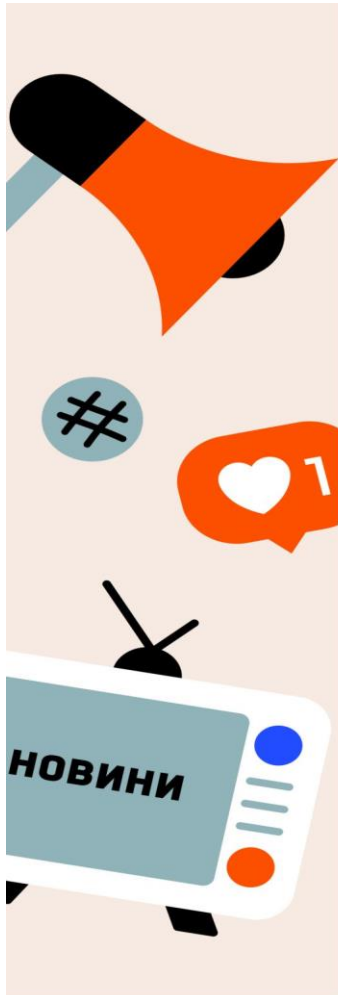
Дата проведення: 27 березня 2026 року

Директорка Білоцерківського інституту
 неперервної професійної освіти



Вікторія Сидоренко





Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕДЮКЕЙШНАЛ ЕРА» (ЄДРПОУ: 42502643) є суб'єктом надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації педагогічних працівників згідно з КВЕД 85.59 та 85.60.

Сертифікат

засвідчує, що

Ольга Миколаївна Антипенко

успішно пройшов/-ла онлайн-курс

«Very Verified 2.0: онлайн-курс із медіаграмотності»

тривалістю 15 годин (0,5 кредиту ЄКТС) та здобув/-ла знання та практичні навички з медіаграмотності.

«Very Verified 2.0: онлайн-курс із медіаграмотності» створений міжнародною організацією IREX спільно зі студією онлайн-освіти EdEra.

Курс розроблений у межах проекту «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність в освіті», який виконується Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) за підтримки Посольства США в Україні у партнерстві з Міністерством освіти і науки України, Міністерством культури та стратегічних комунікацій України та Академією української преси.

Ілля Філіпов
CEO EdEra



06.02.2026 aba1a728-d76f-4603-b3d7-8576be07076e



Психологічна підтримка

Сертифікат учасника

Антипенко Ольга Миколаївна

За участь у вебінарі на тему: «**Старі психічні тягарі (посттравматичний стрес: попри все знаходимо сили для нових починань)**»

19 січня 2026 року, 15:00-17:00

Зміст:

Посттравматичні стресові розлади: основні принципи травма-інтервенції (безпека, опрацювання травматичного досвіду, інтеграція).

Ресурси та надія: психоосвіта, робота з емоціями, пошук сенсу й відновлення надії як опора для нового.

Тренерка

Барбара Прайтлер

Загальний обсяг: 1 модуль (2 години)



Антон Леодольтер
Бюро кооперації ОеАД в Одесі
аташе з питань освіти

19.01.2026

