

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ
ЇХ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю 053 Психологія

Стасюк Анни Володимирівни

Кваліфікаційна
робота допущена
до захисту
Зав. кафедри

«_____»

_____20

_____р.

Науковий керівник:

Павлюк Марія

Доктор психологічних наук

Рецензент:

Стасюк Анна Володимирівна

Студентка 2 курсу

Київ, 2025

Реєстрація

номер

дата

підпис лаборанта кафедри

Рекомендова

но до

захисту

підпис наукового
керівника

ініціали, прізвище
наукового керівника

Результат

захисту

оцінка

дата

захисту

Голова ЕК

Члени ЕК

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

Секретар

ЕК

підпис

ініціали,

прізвище

підпис

ініціали,

прізвище

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук**

Кафедра психології

спеціальність *Психологія*

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

курс II (*магістратура*)

Завідувач кафедри
проф. Раєвська Я.М.

_____ — 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра

Стасюк Анни Володимирівни

1. Тема роботи: **Сучасні підходи до мотивації працівників у контексті їх психологічного здоров'я**
2. Затверджена наказом по інституту від «_____» 202_ р. №_____
3. Термін подання студентом завершеної роботи «_____» 202_ р.
4. Цільова установка: _____; вихідні дані: матеріали професійної та переддипломної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.
5. Перелік графічного матеріалу _____ табл., _____ рис.
6. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	Консультант (Прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Зміст роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади мотивації працівників та психологічного здоров'я

Розділ 2. Емпіричне дослідження мотивації працівників та їх психологічного здоров'я

Розділ 3. Напрями вдосконалення системи мотивації працівників з урахуванням психологічного здоров'я

Висновок

Список використаних джерел

Додатки

Календарний план виконання роботи

№ п/ п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	Фактичний
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.		
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.		
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.		
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.		
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.		
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.		
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.		
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.		
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.		

Дата видачі завдання _____

Науковий керівник _____ (ПБ)

Завдання прийняв до виконання

здобувач вищої освіти _____ (ПБ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 100 с. основного тексту, 5 табл., 10 рис., 80 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження: система мотивації працівників у підприємстві.

Предмет дослідження: вплив мотиваційних та психологічних чинників на ефективність праці та психологічне здоров'я персоналу.

Мета: теоретично обґрунтувати та практично дослідити напрями вдосконалення системи мотивації працівників із урахуванням психологічного здоров'я для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Гіпотеза дослідження: ефективність діяльності підприємства та рівень залученості персоналу залежать від комплексного впливу мотиваційних та соціально-психологічних чинників, включаючи матеріальні стимули, професійний розвиток, психологічний клімат у колективі та рівень задоволеності роботою.

Методи дослідження:

~ теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел щодо сучасних підходів до мотивації та психологічного здоров'я працівників; систематизація існуючих методик оцінки ефективності мотиваційних заходів; порівняльний аналіз практики підприємств;

~ емпіричні: анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз внутрішньої документації підприємства; методики оцінки мотиваційного стану та психологічного здоров'я персоналу;

~ статистичні: математична обробка отриманих даних за допомогою комп'ютерних програм Excel, кореляційний та факторний аналіз, графічне відображення результатів.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПЕРСОНАЛОМ
УПРАВЛІННЯ
EMPLOYEE MOTIVATION, PSYCHOLOGICAL WELL-BEING, WORK EFFICIENCY, SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS, CORPORATE CULTURE, PERSONNEL MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я.....	12
1.1. Сутність і значення мотивації праці в сучасних організаціях.....	12
1.2. Психологічне здоров'я працівників як фактор ефективності трудової діяльності.....	23
1.3. Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя.....	31
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇХ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я.....	43
2.1. Організація та методика емпіричного дослідження.....	43
2.2. Аналіз рівня мотивації працівників та показників їх психологічного здоров'я.....	52
2.3. Оцінка впливу мотиваційних чинників на психологічне благополуччя працівників.....	61
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я.....	71
3.1. Запровадження програм підтримки психологічного здоров'я персоналу.....	71
3.2. Розвиток гнучких форм організації праці як мотиваційного чинника.....	82
3.3. Формування здорового психологічного клімату в колективі.....	93
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням вимог до ефективності використання людських ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває проблема мотивації працівників, оскільки саме вона визначає рівень їх залученості до трудової діяльності, готовність докладати додаткових зусиль, брати на себе відповідальність і підтримувати стабільну якість виконання професійних обов'язків. Разом із цим дедалі більшого значення набуває психологічне здоров'я персоналу, яке розглядається не лише як індивідуальна характеристика, а як важливий чинник ефективного функціонування організацій у довгостроковій перспективі.

В умовах інтенсифікації праці, зростання інформаційного навантаження та постійних змін у робочих процесах працівники все частіше стикаються з підвищеним рівнем стресу, емоційного виснаження та професійного перевантаження. Такі явища негативно впливають не лише на самопочуття працівників, а й на результати їхньої діяльності, рівень лояльності до організації, плінність кадрів та загальний психологічний клімат у колективі. У зв'язку з цим традиційні підходи до мотивації, що ґрунтуються переважно на матеріальних стимулах, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стабільної трудової активності та задоволеності працею.

Зростає усвідомлення того, що ефективна система мотивації має враховувати не лише економічні інтереси працівників, а й їх психологічні потреби, емоційний стан, потребу у визнанні, підтримці, професійному розвитку та збереженні внутрішнього балансу. У цьому контексті мотивація і психологічне благополуччя постають як взаємопов'язані явища, що взаємно підсилюють або, навпаки, послаблюють одне одного. Недостатня увага до психологічного здоров'я персоналу може знижувати ефективність мотиваційних заходів, навіть за умови належного матеріального стимулювання.

Особливої актуальності дослідження взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя набуває в організаціях із високим рівнем інтенсивності праці та значним емоційним навантаженням на персонал. До таких організацій належать підприємства сфери логістики, де працівники регулярно стикаються з жорсткими часовими обмеженнями, високою відповідальністю, необхідністю оперативного прийняття рішень та постійною взаємодією з клієнтами. У подібних умовах психологічний стан працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування, продуктивність праці та імідж компанії.

Сучасні наукові дослідження дедалі частіше акцентують увагу на необхідності інтеграції підходів управління персоналом і психології праці, що передбачає формування таких мотиваційних систем, які сприяють не лише досягненню виробничих цілей, а й збереженню психологічного здоров'я працівників. Водночас у практиці вітчизняних підприємств питання психологічного благополуччя персоналу нерідко залишається другорядним, а мотиваційні інструменти застосовуються фрагментарно, без урахування індивідуальних та емоційних особливостей працівників.

У зв'язку з цим зростає потреба у ґрунтовному дослідженні взаємозв'язку мотивації працівників та їх психологічного благополуччя, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням психологічного здоров'я персоналу. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, знизити рівень емоційного виснаження працівників і створити умови для сталого розвитку організацій у сучасних соціально-економічних умовах.

Об'єктивна необхідність комплексного аналізу мотивації працівників у поєднанні з їх психологічним благополуччям зумовлена тим, що сучасні організації дедалі частіше стикаються з проблемами емоційного виснаження персоналу, зниженням внутрішньої зацікавленості у результатах праці та зростанням плинності кадрів. За таких умов підтримка належного рівня психологічного здоров'я працівників стає не менш важливою, ніж забезпечення конкурентоспроможної оплати праці чи стабільності зайнятості. Психологічне

благополуччя виступає основою для формування стійкої мотивації, здатності до адаптації, професійного розвитку та ефективної взаємодії в колективі.

У сучасній практиці управління персоналом все більшого поширення набуває розуміння того, що мотивація не може розглядатися як сукупність окремих стимулів, відірваних від психологічного стану працівників. Ефективна мотивація передбачає врахування емоційних, когнітивних і соціальних аспектів трудової діяльності, а також створення умов, за яких працівники відчують підтримку, безпеку та можливість самореалізації. Саме тому питання взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя потребує детального теоретичного осмислення та практичного аналізу на прикладі конкретної організації.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що в умовах кризових явищ, соціальної нестабільності та зростання навантаження на працівників традиційні управлінські підходи не завжди забезпечують бажаний рівень залученості персоналу. Підвищення вимог до швидкості виконання завдань, якості обслуговування та гнучкості працівників нерідко супроводжується зростанням психоемоційного напруження, що без належної підтримки може призводити до професійного вигорання. У цьому контексті особливої ваги набуває пошук таких напрямів удосконалення системи мотивації, які поєднують організаційні цілі з турботою про психологічне здоров'я персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації працівників у сучасній організації.

Предметом дослідження є взаємозв'язок мотиваційних чинників та психологічного благополуччя працівників у процесі трудової діяльності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження впливу мотивації працівників на їх психологічне благополуччя, а також розроблення напрямів удосконалення системи мотивації з урахуванням психологічного здоров'я персоналу.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і значення мотивації праці в сучасних організаціях.
2. Дослідити психологічне здоров'я працівників як фактор ефективності трудової діяльності.
3. Проаналізувати взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя.
4. Описати організацію та методику емпіричного дослідження мотивації працівників та їх психологічного здоров'я.
5. Проаналізувати рівень мотивації працівників та показники їх психологічного здоров'я.
6. Оцінити вплив мотиваційних чинників на психологічне благополуччя працівників.
7. Обґрунтувати запровадження програм підтримки психологічного здоров'я персоналу.
8. Розкрити розвиток гнучких форм організації праці як мотиваційного чинника.
9. Обґрунтувати формування здорового психологічного клімату в колективі.

У роботі висунуто гіпотезу, що рівень мотивації працівників безпосередньо залежить від стану їх психологічного здоров'я, а впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними формами підтримки (психологічна підтримка, сприятливий психологічний клімат, гнучкі форми організації праці), сприяє підвищенню задоволеності працею, зниженню рівня стресу та зростанню ефективності професійної діяльності персоналу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

~ у роботі обґрунтовано доцільність інтеграції психологічного здоров'я працівників у систему мотивації персоналу як одного з ключових чинників її ефективності;

~ уточнено зміст та роль нематеріальних мотиваційних чинників у забезпеченні психологічного благополуччя працівників у сучасних організаціях;

~ виявлено взаємозв'язок між рівнем мотивації, психологічним кліматом та емоційним станом працівників, що дозволяє розглядати психологічний клімат як важливий інструмент управління мотивацією;

~ запропоновано практичні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням психологічного здоров'я, які можуть бути використані у діяльності організацій різних сфер.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу в організаціях з урахуванням психологічного здоров'я працівників, що сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та покращенню психологічного клімату в колективі.

Експериментальною базою дослідження виступила логістична компанія ТОВ «Нова пошта». Емпіричне дослідження проводилося серед працівників різних структурних підрозділів підприємства, що дозволило охопити різні категорії персоналу та отримати репрезентативні результати.

Методи дослідження: аналіз і синтез, дедукція і індукція, класифікація, порівняння, абстрагування, системний підхід, спостереження, історичний, узагальнення.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і значення мотивації праці в сучасних організаціях

Сутність мотивації полягає в здатності організації за допомогою різних стимулів спрямовувати зусилля своїх працівників на досягнення спільних цілей. Роль мотивації в управлінні підприємством полягає в тому, щоб створити умови для максимального використання потенціалу працівників, забезпечуючи їхній інтерес до виконання поставлених завдань. Це вимагає не лише розуміння мотивів працівників, але й впровадження системи, що відповідає їхнім потребам та інтересам, сприяючи досягненню високих результатів на рівні індивідуальних працівників та організації в цілому [30].

Мотивація персоналу є важливою складовою менеджменту, оскільки без її належного управління навіть найкраща стратегія підприємства може бути реалізована лише частково.

Мотивація може бути як зовнішньою, так і внутрішньою (рис.1.1).

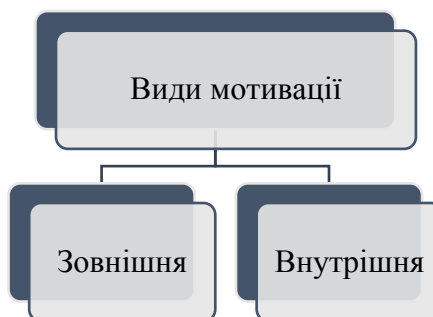


Рисунок 1.1. Види мотивації

Джерело: побудовано автором за [30]

Зовнішня мотивація спрямована на задоволення матеріальних потреб працівників, надаючи їм фінансові та соціальні стимули. Вона включає заробітну плату, премії, бонуси, пільги, а також інші форми нагород, які сприяють стабільності і безпеці співробітників в організації. Основна мета зовнішньої

мотивації полягає в тому, щоб забезпечити працівників економічними ресурсами, що дозволяють задоволення їхніх базових потреб, таких як забезпечення сім'ї, особисті фінансові інтереси та стабільність. Це дає їм відчуття того, що їхня праця оцінюється і винагороджується на гідному рівні. Однак, незважаючи на свою важливість, зовнішня мотивація може мати обмежену дію, оскільки з часом стабільна матеріальна винагорода може перестати бути достатньою для підтримання високої мотивації працівників, особливо коли основні економічні потреби вже задоволені. У той час, як зовнішня мотивація орієнтована на зовнішні стимули, внутрішня мотивація базується на більш глибоких і персональних аспектах. Вона пов'язана із внутрішнім бажанням співробітника виконувати свою роботу не через зовнішні нагороди, а через внутрішнє задоволення від самих завдань, які він виконує. Внутрішня мотивація відображає прагнення до самореалізації, бажання розвитку професійних навичок, інтелектуального зростання і досягнення особистих цілей. Для деяких працівників саме ця мотивація є основною рушійною силою, адже вони отримують задоволення від процесу роботи та можливості робити її на високому рівні, що дає їм почуття гордості і самовизначення. Внутрішня мотивація, на відміну від зовнішньої, може підтримувати високий рівень залученості та ефективності навіть без постійної фінансової винагороди, оскільки людина отримує задоволення від самого процесу роботи і досягнення результатів. Тому для організації важливо створювати таке середовище, яке сприяє розвитку внутрішньої мотивації, забезпечуючи працівникам можливість для професійного росту, надаючи їм значущі та цікаві завдання, а також підтримуючи атмосферу довіри, де кожен відчуває свою важливість для загальних цілей компанії. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й зміцнити відносини між працівниками та роботодавцем, створюючи більш лояльну і стабільну команду [29].

Значення мотивації в управлінні персоналом дуже велике. Вона безпосередньо впливає на результативність роботи співробітників і організації в цілому. Продуктивність праці, як правило, зростає у тих підприємствах, де є

система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимулюючі фактори. Крім того, мотивація є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє зберегти високий рівень задоволеності працівників, допомагає знизити плинність кадрів, створює позитивний клімат у колективі. Якщо співробітники відчують, що їхні досягнення цінуються, і якщо вони мають можливість розвиватися і зростати у своїй кар'єрі, це позитивно впливає на мотивацію і, відповідно, на їхню ефективність. Також, мотивація має безпосередній вплив на стабільність організації. Якщо компанія здатна створити систему, що мотивує працівників до високих результатів, це забезпечує не тільки поточну ефективність, а й стабільний розвиток в умовах мінливого ринку. Існує безліч теорій мотивації, які намагаються пояснити механізми впливу на поведінку працівників і розкрити різні аспекти мотиваційного процесу. Однією з найбільш відомих є теорія потреб Маслоу, яка класифікує потреби людини в п'ять основних категорій: фізіологічні, безпеки, соціальні, потреби в самоповазі та потреби в самореалізації. Кожна з цих потреб є важливою для розуміння мотиваційних факторів, оскільки, відповідно до цієї теорії, люди намагаються задовольнити свої найнижчі потреби перед тим, як перейдуть до задоволення вищих. Однак це лише один із підходів, і в реальному житті часто можна спостерігати, як різні аспекти мотивації переплітаються [40].

Одним із важливих аспектів є те, що мотивація впливає не тільки на рівень продуктивності, але й на психологічний стан працівників. Мотивація дозволяє досягти не тільки економічних, але й соціальних цілей організації, оскільки підтримує згуртованість колективу, створює атмосферу взаємної поваги та підтримки. Психологічний комфорт, взаєморозуміння та впевненість у стабільності на робочому місці допомагають працівникам зосередитись на своїй діяльності, знижують рівень стресу і дозволяють зберігати мотивацію на високому рівні протягом довгого часу.

Задача керівництва полягає не лише в тому, щоб розробити систему мотивації, але й у тому, щоб адаптувати її до умов змін на ринку праці, специфіки діяльності підприємства і потреб своїх працівників. Це вимагає постійної уваги

до зворотного зв'язку, а також готовності до коригування підходів залежно від обставин. Правильна мотивація є ключем до підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації, оскільки дозволяє мобілізувати потенціал кожного працівника і використовувати його для досягнення максимальних результатів на всіх етапах розвитку підприємства.

Мотивація є невід'ємною складовою для досягнення організаційних цілей, оскільки забезпечує належну залученість працівників до виконання завдань і досягнення бажаних результатів. Вона визначає, як працівники виконують свої обов'язки, яким чином вони реагують на виклики та зміни в організації, а також на скільки активно вони включаються в процеси, що сприяють розвитку компанії. Від того, як працівники мотивовані, залежить не тільки їхня ефективність, але й здатність організації адаптуватися до змін на ринку, реагувати на потреби клієнтів і, в кінцевому підсумку, досягати стратегічних цілей. Роль мотивації в досягненні організаційних цілей полягає в тому, щоб забезпечити максимально ефективне використання людського ресурсу. Кожен працівник має власну систему мотивації, яка може включати як внутрішні потреби (наприклад, бажання самореалізації), так і зовнішні стимули (заробітна плата, премії, бонуси). Однак для досягнення цілей організації важливо, щоб ці індивідуальні мотивації були належним чином орієнтовані на загальні цілі підприємства. Якщо система мотивації ефективно працює, вона сприяє покращенню не лише результатів окремих працівників, але й загальних результатів організації [51].

Важливим є і вплив мотивації на корпоративну культуру та атмосферу в колективі. Корпоративна культура визначає, як взаємодіють працівники на підприємстві, які цінності, переконання і норми поведінки панують в організації. Мотивація має прямий вплив на цю культуру, оскільки правильна система мотивації допомагає сформувати такі цінності, як командна робота, взаємопідтримка, відповідальність та сприяння розвитку. Вона також сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, де працівники відчують

підтримку та повагу, що значно підвищує рівень їхньої залученості та бажання працювати на благо організації.

Мотивація відіграє важливу роль у формуванні здорової корпоративної культури, оскільки, коли працівники мотивовані, вони готові більше вкладатися в роботу, допомагати колегам і підтримувати позитивний моральний клімат в колективі. Мотивація допомагає запобігати конфліктам, знижує рівень стресу і розчарувань серед співробітників. Створення такої атмосфери дозволяє не лише зберігати високий рівень задоволення від роботи, але й сприяє підвищенню ефективності комунікацій та взаємодії між співробітниками різних підрозділів.

Вплив мотивації на корпоративну атмосферу також можна простежити через розвиток командної роботи. Коли працівники бачать, що їхні зусилля винагороджуються та оцінюються, вони більш охоче співпрацюють один з одним, обмінюються ідеями та працюють над досягненням спільних цілей. Це сприяє створенню атмосфери довіри та взаємоповаги, що є основою для продуктивної та ефективної роботи. У свою чергу, позитивна атмосфера в колективі дозволяє знижувати рівень стресу і зберігати високу мотивацію навіть у складні часи [17].

Мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, який підтримує індивіда у досягненні конкретної мети чи задоволенні певної потреби [2]. В сутності мотивація визначається бажанням досягти чого-небудь або змінити свій стан.

Розглянемо на рис.1.2 класифікацію підходів до визначення терміну "мотивація".

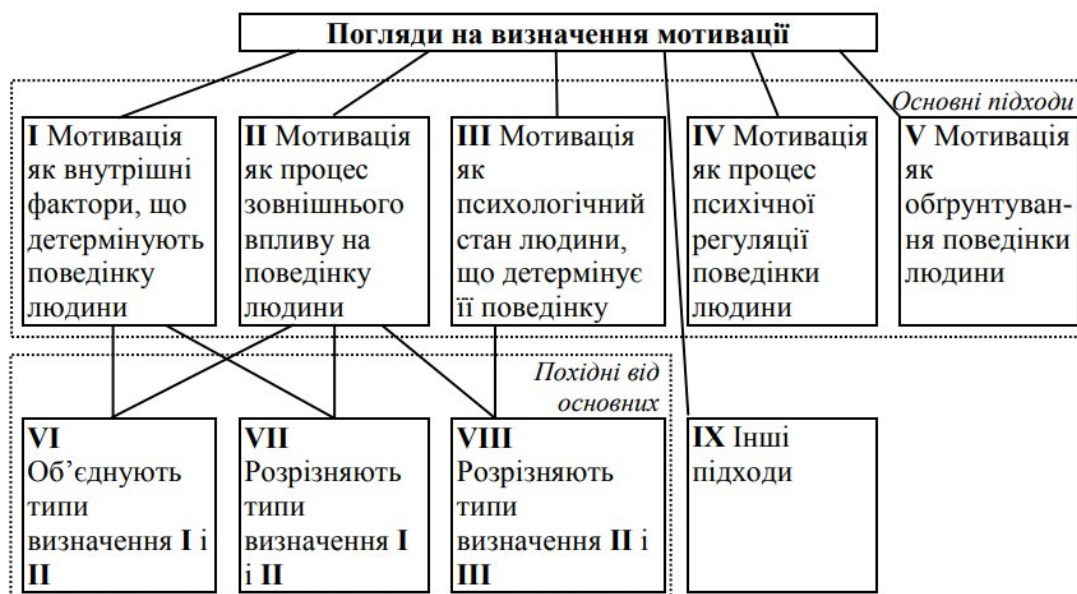


Рисунок 1.2. Класифікація підходів до визначення терміну "мотивація"

Джерело: побудовано автором за [20]

Складові мотиваційної сфери людини різні вчені також розглядають по-різному. Так, Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко [24] розглядають мотиваційну сферу людини як таку, що починає формуватися з органічних, матеріальних, соціальних і духовних потреб, які переходять у мотиви (на їх думку це предмети потреб), а потім – у цілі (кінцеві результати дій).

Розглянемо на рис.1.3 основні складові мотивації.

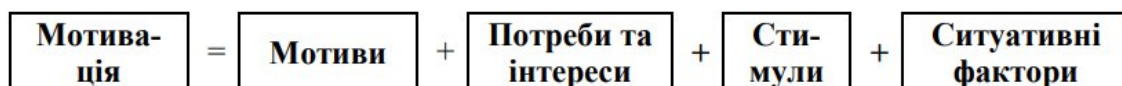


Рисунок 1.3. Основні складові мотивації

Джерело: побудовано автором за [17]

Мотивація є ключовим фактором, який впливає на вчинки та напрямки поведінки особистості. Вона визначає, як людина взаємодіє з оточуючим світом, вирішує завдання та встановлює пріоритети.

Існує два види мотивації: екстринсивна (обумовлена зовнішніми умовами та обставинами) та інтринсивна (внутрішніми, пов'язаними з особистісними диспозиціями: мотивами, потребами, установками, інтересами, прагненнями, бажаннями [5].

Розглянемо у табл.1.1 класифікацію основних теорій мотивації.

Таблиця 1.1

Класифікація основних теорій мотивації

Група теорій мотивації	Різновид теорії
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «батога і пряника». 3. Теорія «Х-Y-Z».
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера.

Джерело: побудовано автором за [35]

Основні теоретичні підходи до розуміння мотивації включають.

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. Маслоу запропонував ієрархію потреб (рис.1.5), включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації [7]. Він вважав, що потреби на більш низьких рівнях мають пріоритет перед потребами на вищих рівнях (рис.1.4).

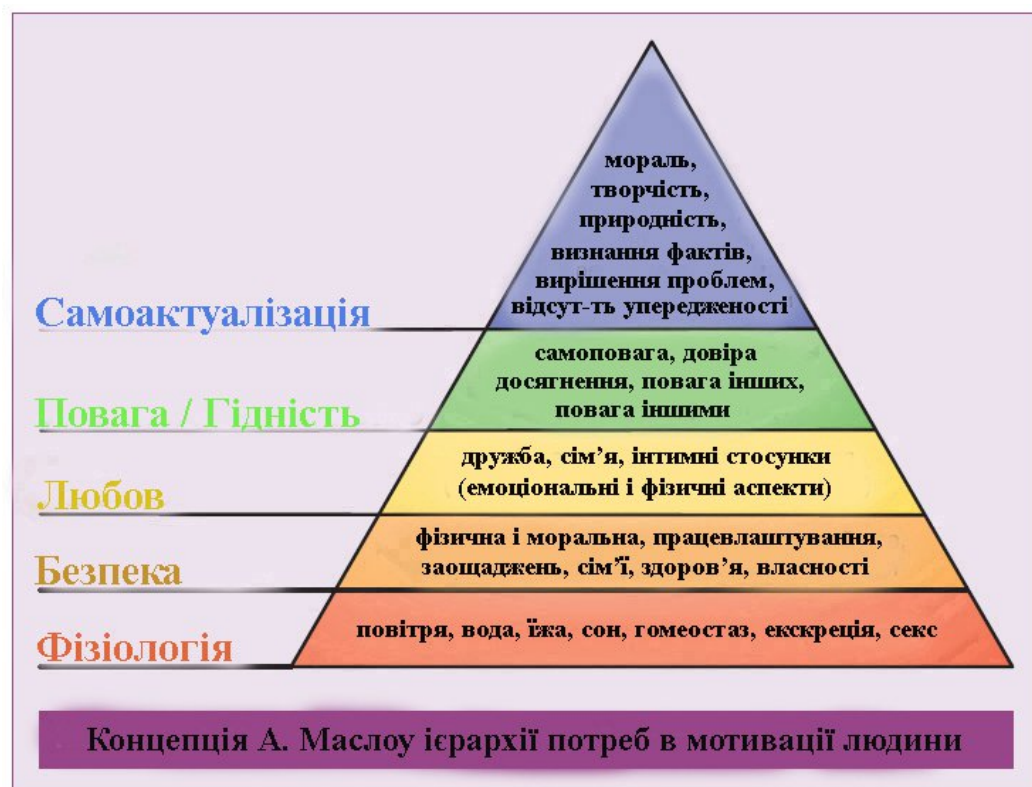


Рисунок 1.4. Теорія потреб Абрахама Маслоу [26]

Джерело: побудовано автором за [26]

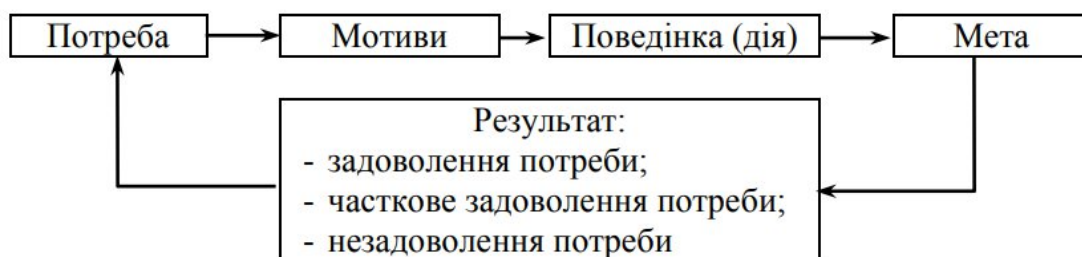


Рисунок 1.5. Модель мотивації поведінки через потреби [38]

Джерело: побудовано автором за [38]

2. Теорія очікувань та цінностей Віктора Врума [47]. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від того, наскільки особистість вірить, що її зусилля призведуть до досягнення бажаного результату, та наскільки цей результат для неї цінний (рис.1.6).

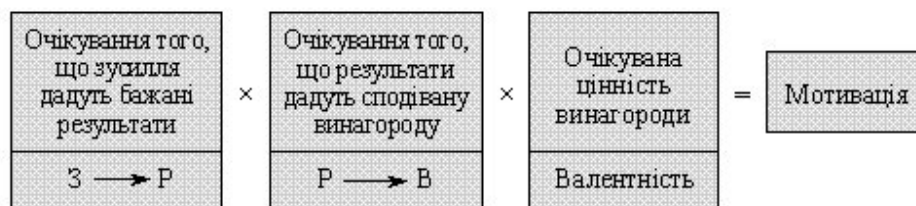


Рисунок 1.6. Модель мотивації за Врумом [47]

Джерело: побудовано автором за [47]

3. Теорія соціального обміну. Соціальний обмін виникає в результаті балансу між витратами та вигодами, які людина очікує від певної дії. Ця теорія акцентує на взаємовідносинах та взаємодії з іншими [13].

4. Теорія Фредеріка Герцберга Фредерік Герцберг визначив дві групи факторів, які впливають на мотивацію на роботі: гігієнічні (заробітна плата, умови праці, відносини з керівництвом) та мотиваційні (визнання, самореалізація, досягнення). Він вважав, що гігієнічні фактори можуть лише запобігти незадоволенню, тоді як мотиваційні фактори викликають задоволення та підвищення продуктивності [32] (рис.1.7).

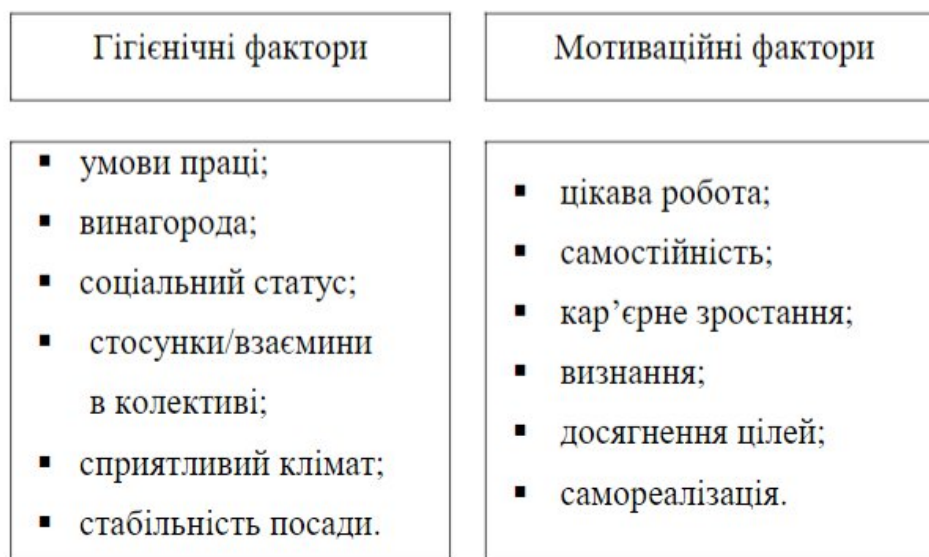


Рисунок 1.7. Двохфакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга [31]

Джерело: побудовано автором за [31]

5. Теорія потреб Клейтона Альдерфера передбачає існування трьох груп потреб: потреби в існуванні (фізіологічні потреби та потреби в безпеці), зв'язку (впливають із соціальної природи людини) та рості (полягають у бажанні людини самоствердитись та досягнути власної місії) [8]. Дана теорія є схожою з теорією потреб Абрахама Маслоу, оскільки потреби також розміщені ієрархічно, проте Альдерфер стверджує, що рух від потреби до потреби може відбуватися в обидві сторони, тобто не задовольнивши потреби вищого рівня, людина може повернутись до потреб нижчого рівня (рис.1.8).

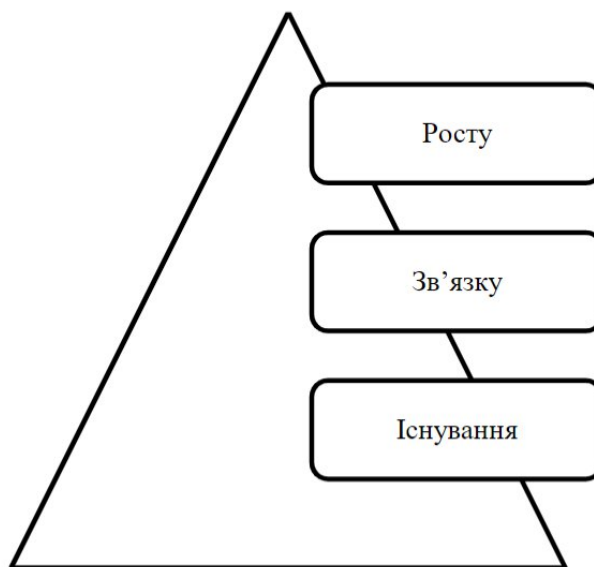


Рисунок 1.8. Теорія потреб Клейтона Альдерфера [40]

Джерело: побудовано автором за [40]

6. Теорія саморегуляції. Заснована на ідеї, що люди постійно регулюють свою поведінку для досягнення поставлених цілей. Саморегуляція включає в себе механізми, такі як самоконтроль, планування та оцінка власних досягнень.

7. Теорія ефективності застосування Л. Портера та Е. Лоулера. Лоуренс Портер і Едвард Лоулер виробили теорію ефективності застосування, в якій вони стверджують, що робота може бути мотивуючою, якщо вона є ефективною, викликає відчуття відповідальності та взаємодії, дозволяє розвивати та використовувати ключові навички працівника (рис.1.9) [3].

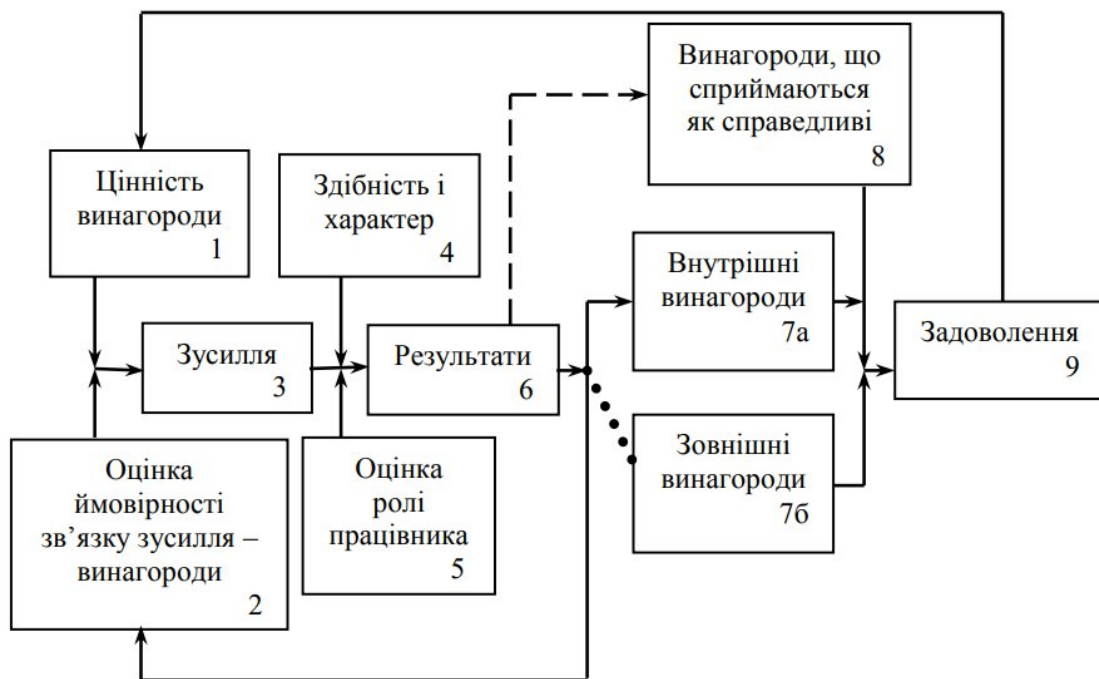


Рисунок 1.9. Модель теорії мотивації Портера-Лоулера [3]

Джерело: побудовано автором за [3]

8. Теорія доповнюючих потреб. Заснована на уявленні, що люди мають потребу в розвитку свого потенціалу та самовираженні [30]. Ця теорія підкреслює важливість особистісного росту та вираження внутрішніх потреб.

9. Теорія оцінки. Розвиває ідею, що мотивація залежить від того, як людина оцінює свої можливості досягти мети та якою вона вважає цю мету цікавою чи важливою [19].

10. Теорія позитивної психології. Зосереджена на вивченні факторів, які сприяють щасливому та задовільному життю. Виділяє важливість позитивних цілей, силових сторін і задоволення від процесу досягнення мети.

У 1938 році Беррес Скіннер сформував власну теорію посилення мотивації. Відповідно до цієї теорії важливим є залежність поведінки працівника від власного минулого досвіду. Схематично теорію мотивації Берреса Скіннера можна зобразити таким чином (рис.1.10) [14].



Рисунок 1.10. Теорія посилення мотивації Берреса Скіннера [14]

Джерело: побудовано автором за [14]

Теоретичний аналіз мотивації дозволяє краще розуміти, які фактори впливають на поведінку та розвиток особистості, а також які стратегії можуть бути використані для підтримки та розвитку мотивації.

Таким чином, мотивація праці є складним багаторівневим процесом, що поєднує внутрішні спонукання особистості та зовнішні стимули, які формуються в організаційному середовищі. Вона не обмежується виключно матеріальним заохоченням, а охоплює широкий спектр психологічних, соціальних і ціннісних чинників, що визначають трудову поведінку працівників. Ефективна система мотивації передбачає гармонійне поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, врахування індивідуальних потреб, професійних очікувань і особистісних особливостей персоналу. У сучасних умовах особливого значення набуває орієнтація мотиваційних механізмів не лише на досягнення економічних результатів, а й на підтримку психологічної стійкості працівників. Невідповідність між вимогами трудової діяльності та мотиваційними ресурсами може призводити до зниження залученості, емоційного виснаження та втрати інтересу до професійної діяльності. У зв'язку з цим мотивація розглядається як важливий інструмент не тільки підвищення продуктивності праці, але й збереження психологічного здоров'я персоналу.

1.2. Психологічне здоров'я працівників як фактор ефективності трудової діяльності

Початки формування уявлень про благополуччя в психології пов'язані з гуманістичною традицією. А. Маслоу вважав, що психологічне здоров'я

базується на самоактуалізації, тобто повній реалізації вродженого потенціалу особистості. В моделі ієрархії потреб саме задоволення вищих – метапотреб (у самореалізації, творчості, автономії, істині, красі) – виступає маркером досягнення внутрішньої гармонії. Психологічне благополуччя тут не зводиться до переживання задоволення чи відсутності негативних емоцій, а означає наявність сенсу, відповідності між внутрішніми прагненнями й зовнішнім життям [33].

К. Роджерс також розглядав благополуччя через призму розвитку «повноцінно функціонуючої особистості», яка перебуває в стані відкритості до досвіду, автономії, гнучкої саморегуляції та прагнення до самоздійснення. У його підході велике значення має позитивне самосприйняття, автентичність та здатність до емпатії. Таким чином, гуманістична парадигма задає акцент на суб'єктивності благополуччя та його тісному зв'язку з розвитком і зростанням особистості [18].

Одним із найбільш впливових підходів до вивчення психологічного благополуччя є концепція К. Ріфф, яка інтегрувала ідеї гуманістичної, екзистенційної та розвитку особистості. У своїй шестифакторній моделі вона виокремила такі компоненти благополуччя: автономія, особистісне зростання, екологічна майстерність (тобто здатність ефективно управляти своїм життям), позитивні стосунки з іншими, наявність життєвої мети та позитивне сприйняття себе. Кожна з цих складових відіграє окрему роль у формуванні загального психологічного стану людини, а їхній баланс забезпечує гармонійний внутрішній розвиток.

Особливістю підходу Ріфф є наголос на активному зростанні, зміні, трансформації досвіду. Психологічне благополуччя в цьому контексті – це не просто стабільне функціонування чи позитивні емоції, а процес самореалізації, здатність адаптуватися до змін, справлятися з труднощами й розширювати межі особистісного потенціалу. Таке бачення робить модель особливо цінною для аналізу життєвих етапів, що пов'язані з переходами, кризами або новими

викликами – зокрема, для юнацького віку, коли відбувається формування ідентичності, світоглядних орієнтирів та довготривалих життєвих цілей [23].

Паралельно з гуманістичними концепціями, значного поширення набули когнітивні теорії, в межах яких психологічне благополуччя розглядається як результат оцінки людиною власного життя. Центальною тут є ідея суб'єктивного благополуччя, яку сформулював Е. Дінер. Згідно з цією концепцією, благополуччя складається з двох основних компонентів: когнітивної оцінки – задоволеності життям, і емоційного – домінування позитивних емоцій над негативними. У межах цього підходу ключовим стає суб'єктивне сприйняття, а не об'єктивні обставини життя. Навіть за несприятливих умов людина може відчувати себе благополучною, якщо її уявлення про життя відповідає очікуванням і цінностям.

Подібна точка зору відображає важливу психологічну закономірність: відчуття щастя чи гармонії не є прямим відображенням зовнішніх факторів, а радше функцією інтерпретації подій, ставлення до себе й інших, рівня особистісної зрілості. Наприклад, люди з внутрішнім локусом контролю – переконанням, що події в їхньому житті залежать переважно від власних дій – частіше демонструють вищі показники суб'єктивного благополуччя. Натомість зовнішній локус контролю, схильність приписувати відповідальність зовнішнім обставинам чи іншим людям, пов'язаний із нижчим рівнем задоволеності життям та зростанням тривожності.

Суттєве місце у вивченні психологічного благополуччя займає також позитивна психологія. Її представники – М. Селігман, К. Петерсон, Е. Дінер, С. Любомірський – зосереджують увагу на вивченні сильних сторін особистості, ресурсів, що забезпечують життєстійкість, оптимізм і гнучкість у різних життєвих ситуаціях. У моделі PERMA, запропонованій Селігманом, благополуччя складається з п'яти компонентів: позитивних емоцій, залученості у діяльність, позитивних стосунків, смислу життя та досягнень. Ця модель акцентує увагу на цілісному баченні особистості – як істоти, що розвивається, переживає, мріє, взаємодіє та діє відповідно до власних цінностей [18].

Згідно з позицією позитивної психології, психологічне благополуччя – це не лише тимчасовий стан задоволення чи відсутність психопатології, а стійка установка, яка базується на гармонійній взаємодії особистості з власним внутрішнім світом та соціальним оточенням. Воно включає глибоке відчуття мети, здатність отримувати радість від діяльності, підтримку близьких людей, а також віру у власну ефективність. Велике значення мають також емоційна компетентність, навички саморегуляції, вміння долати фрустрації та зберігати психологічну рівновагу в умовах стресу.

Окрему нішу у вивченні благополуччя займає екзистенційний підхід, представлений такими теоретиками, як В. Франкл, Р. Мей, І. Ялом. Вони наголошують на тому, що справжнє психологічне благополуччя не можливе без усвідомлення смислу життя, прийняття власної смертності, відповідальності за вибір і життя в автентичності. Франкл особливо підкреслює, що людина може зберігати почуття гідності й цілісності навіть у найважчих умовах – за умови, що вона бачить смисл у своїх стражданнях. Таким чином, благополуччя постає не як результат комфорту чи стабільності, а як внутрішній стан, досягнутий через подолання, глибоку рефлексію і життєву чесність [18].

Істотний внесок у розуміння психологічного благополуччя зроблено й у рамках вітчизняної психології. Дослідники підкреслюють зв'язок між благополуччям та ціннісно-смысловими структурами особистості, рівнем її самосвідомості, ступенем інтегрованості внутрішнього світу. Згідно з підходами Л. Орбан-Лембрик, І. Дуда та Н. Чепелевої, благополуччя не існує у відриві від соціального контексту – воно формується в результаті взаємодії особистості з навколишнім світом, оцінки себе в соціальних ролях, задоволеності рівнем реалізації життєвих планів. При цьому велике значення мають ресурси середовища: підтримка родини, друзів, навчального або професійного колективу, доступ до освіти та самовираження [34].

Сучасні дослідження також наголошують на тому, що психологічне благополуччя має не лише індивідуальні, а й культурно зумовлені особливості.

Окрему увагу варто приділити динаміці психологічного благополуччя. Воно не є постійним або завершеним станом, а скоріше процесом, який потребує підтримки, розвитку та свідомого ставлення. Життєві події, міжособистісні кризи, нові ролі, розчарування або досягнення – усе це постійно впливає на самопочуття особистості, змінюючи його характер та інтенсивність. Саме тому психологічне благополуччя не можна розглядати як одноразовий досягнутий результат, а слід вивчати як динамічну систему, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

У структурі благополуччя важливе місце займає емоційний компонент. Дослідники погоджуються, що наявність позитивних емоцій, вміння переживати радість, спокій, інтерес, вдячність є основою емоційної стабільності. Проте не менш важливими є навички управління негативними переживаннями: страхом, злістю, розчаруванням. Високий рівень емоційного інтелекту, як здатність розпізнавати, регулювати та виражати власні емоції, прямо корелює з психологічним благополуччям. Емоційна гнучкість, здатність до рефлексії, збереження психоемоційного балансу навіть у складних ситуаціях – це ті чинники, що забезпечують стійке позитивне функціонування особистості.

Таким чином, психологічне благополуччя – це не лише інтегративна характеристика стану людини, а й її здатність бути стійкою до труднощів, зберігати гармонію в стосунках, рухатися до мети й відчувати смисл у повсякденній діяльності.

Психологічне благополуччя розглядається сучасною психологією як складна багатокомпонентна структура, яка об'єднує різні аспекти функціонування особистості, що забезпечують її внутрішню цілісність, адаптивність та задоволення від життя. У теоретичних моделях благополуччя дослідники виокремлюють його основні складові, які водночас відображають ключові потреби особистості, її цілі, цінності, емоційні стани, соціальні зв'язки та рівень самореалізації.

Одним із найвідоміших структурних підходів до аналізу психологічного благополуччя є модель К. Ріфф, яка стала основою для численних досліджень і

психодіагностичних методик. Вона охоплює шість взаємопов'язаних компонентів, які відображають різні площини психічного життя особистості. Перший компонент – автономія – означає здатність діяти згідно з власними переконаннями, незалежно від зовнішнього тиску, при цьому відповідально ставлячись до власних рішень. Вона свідчить про внутрішню зрілість особистості, її вміння зберігати ідентичність у складних ситуаціях [23].

Другий компонент – позитивні стосунки з іншими – відображає здатність до емпатії, емоційної підтримки, довіри й турботи у взаєминах. Якісні соціальні зв'язки слугують джерелом психологічної стабільності, зменшують рівень тривожності та сприяють формуванню відчуття приналежності. Цей компонент особливо важливий у юнацькому віці, коли соціальні контакти є провідним чинником розвитку особистості.

Третім компонентом є екологічна майстерність – здатність ефективно управляти власним життям, приймати рішення, планувати, адаптуватися до умов середовища, використовувати можливості для саморозвитку. Цей елемент структури благополуччя тісно пов'язаний із почуттям контролю над подіями та впевненістю у своїх силах.

Четверта складова – наявність мети у житті – передбачає відчуття спрямованості, прагнення до досягнень, усвідомлення сенсу в тому, що робить людина. Це чинник, який забезпечує мотиваційну активність, подолання труднощів і здатність долати кризи. Мета є важливою умовою підтримки емоційного тону та інтересу до життя.

П'ята складова – особистісне зростання – характеризує прагнення до розвитку, відкритість до нового досвіду, рефлексивність та гнучкість мислення. Це вказує на життєву динаміку особистості, її готовність вдосконалюватися, змінюватися, працювати над собою.

Шоста складова – позитивне ставлення до себе – охоплює прийняття своєї особистості, почуття власної гідності, самоповагу та впевненість у цінності власного буття. Вона є базою для інших компонентів, оскільки самооцінка

впливає на всі інші прояви психічного життя – від міжособистісних стосунків до здатності приймати рішення [41].

Структура психологічного благополуччя не є сталою чи універсальною для всіх людей, оскільки її особливості можуть варіюватися залежно від вікових, індивідуально-психологічних, культурних та соціальних факторів. У різних періодах життя людини різні компоненти благополуччя можуть набувати пріоритетного значення. Наприклад, для дитини критичною буде наявність емоційної підтримки від дорослих, відчуття безпеки, тоді як для юнака більш важливою може стати автономія, пошук ідентичності, формування майбутніх життєвих орієнтирів. У дорослому віці акцент зміщується на професійну реалізацію, стабільність у міжособистісних відносинах, а в похилому – на прийняття життєвого шляху та збереження внутрішньої цілісності.

Психологічне благополуччя також тісно пов'язане з емоційною сферою. Здатність переживати позитивні емоції, радість, вдячність, інтерес, любов та інші приємні переживання є основою для емоційної стабільності та життєвої задоволеності. При цьому важливою є не тільки наявність позитивних емоцій, а й уміння регулювати негативні: справлятися з гнівом, страхом, образою, стресом. Людина, яка володіє механізмами емоційної саморегуляції, менш схильна до емоційного виснаження, тривожності та депресивних станів. Таким чином, емоційна компетентність виступає критичним елементом структури благополуччя.

Окреме місце в структурі психологічного благополуччя посідає когнітивний компонент. Він охоплює оцінку якості життя, рівень задоволеності основними його сферами – навчанням, стосунками, дозвіллям, самореалізацією. Важливою є також Я-концепція, яка формує ставлення людини до самої себе, і визначає її поведінкові стратегії. Особистості з узгодженою, позитивною Я-концепцією зазвичай мають більш стійке психологічне функціонування, легше долають труднощі, мають вищу самооцінку та менше конфліктів з оточенням.

Значну роль у формуванні благополуччя відіграють мотиваційно-вольові характеристики. Мотивація до досягнень, орієнтація на розвиток, здатність до

постановки цілей і послідовне їх досягнення зміцнюють відчуття внутрішньої керованості життям, формують почуття контролю над подіями, сприяють зростанню впевненості в собі. Воля, у свою чергу, забезпечує здатність до зусиль, подолання труднощів, збереження стійкості у складних життєвих обставинах, що прямо впливає на суб'єктивне переживання гармонії та задоволення [45].

Соціальний компонент структури благополуччя відображає якість і глибину соціальної взаємодії. Йдеться не лише про кількість контактів, а про наявність емоційної підтримки, визнання, довіри, взаєморозуміння у стосунках з іншими людьми. Соціальна залученість допомагає знижувати відчуття самотності, підвищує емоційний фон, забезпечує ресурс для подолання криз. Водночас відсутність підтримки або переживання соціального відторгнення можуть призводити до зниження загального рівня благополуччя та виникнення психоемоційних порушень.

Сучасна психологія приділяє значну увагу також ролі духовного компоненту в структурі психологічного благополуччя. Духовний вимір охоплює відчуття причетності до чогось більшого, ніж власне Я – це може бути віра, філософські переконання, любов до мистецтва, почуття обов'язку перед іншими. Дослідження свідчать, що люди з вираженим духовним компонентом мають вищу стійкість до життєвих труднощів, краще переносять втрати й життєві кризи, а також відзначають більш глибоке й тривале відчуття внутрішньої гармонії.

Загальна структура психологічного благополуччя відрізняється системністю, взаємозв'язком і взаємозалежністю компонентів. Зміни в одному елементі системи здатні впливати на інші. Наприклад, зниження самооцінки може погіршити емоційний стан і вплинути на якість соціальних контактів. Водночас, покращення міжособистісних стосунків може підвищити рівень задоволеності життям і зміцнити почуття смислу. Таким чином, благополуччя – це результат взаємодії численних чинників, що перебувають у постійній динаміці.

Індивідуальні особливості також суттєво впливають на характер структури благополуччя. Наприклад, інтроверти можуть більше покладатися на внутрішні джерела гармонії, схильні до рефлексії, тоді як екстраверти шукають підтримки у соціальному середовищі, легше переживають позитивні емоції у взаємодії з іншими. Особи з високим рівнем нейротизму частіше зазнають труднощів в емоційній регуляції, що впливає на загальний стан. Рівень самоконтролю, відкритості до досвіду, доброзичливості – усе це формує різні моделі переживання благополуччя. Отже, структура психологічного благополуччя завжди має індивідуалізований характер, що потребує персоналізованого підходу до його підтримки та розвитку.

Отже, психологічне здоров'я працівників слід розглядати як один із ключових факторів ефективності трудової діяльності, який потребує цілеспрямованої підтримки з боку організації. Формування сприятливих умов праці, забезпечення психологічної безпеки та врахування емоційних потреб персоналу є важливими складовими сучасної системи управління людськими ресурсами.

1.3. Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя

Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя є складним і багатовимірним явищем, яке формується під впливом сукупності організаційних, соціальних та індивідуально-психологічних чинників. Мотивація виступає внутрішнім механізмом регуляції трудової поведінки, що визначає спрямованість, інтенсивність і сталість професійної активності, тоді як психологічне благополуччя відображає суб'єктивне відчуття задоволеності життям, внутрішньої гармонії, емоційної стабільності та здатності ефективно функціонувати в умовах постійних вимог і змін. Поєднання цих двох аспектів

створює основу для тривалої продуктивної діяльності працівників та їх готовності до професійного розвитку.

Психологічне благополуччя працівників безпосередньо пов'язане з тим, наскільки система мотивації враховує їхні базові потреби у безпеці, стабільності, визнанні та соціальній підтримці. За умови, коли працівник відчуває впевненість у завтрашньому дні, справедливе ставлення з боку керівництва та зрозумілі правила оцінювання результатів праці, формується позитивний емоційний фон, який сприяє зміцненню внутрішньої мотивації. У таких умовах робота сприймається не лише як обов'язок чи джерело доходу, а як значуща складова життєвої реалізації, що підвищує рівень загальної задоволеності та психологічного комфорту.

Водночас невідповідність між очікуваннями працівників і реальною системою мотивації може негативно позначатися на їх психологічному стані. Недостатній рівень винагороди, відсутність зворотного зв'язку, перевантаження або нечіткість вимог здатні спричиняти відчуття фрустрації, несправедливості та емоційного напруження. За таких умов мотивація поступово знижується, а психологічне благополуччя порушується, що проявляється у зростанні тривожності, зниженні задоволеності працею та формуванні симптомів професійного виснаження. Таким чином, мотиваційні недоліки трансформуються у психологічні проблеми, які, своєю чергою, впливають на ефективність трудової діяльності.

Особливу роль у взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя відіграє внутрішня мотивація, що ґрунтується на інтересі до змісту роботи, відчутті її значущості та можливості самостійно впливати на результати діяльності. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації, як правило, демонструють вищу стресостійкість, більшу залученість у робочий процес і здатність зберігати психологічну рівновагу навіть у складних умовах. Вони сприймають труднощі не як загрозу, а як виклик, що сприяє професійному зростанню, що позитивно відображається на їх емоційному стані та загальному благополуччі.

Зовнішня мотивація, представлена матеріальними та соціальними стимулами, також має суттєвий вплив на психологічне благополуччя працівників. Вона забезпечує відчуття стабільності, передбачуваності та соціальної захищеності, що знижує рівень невизначеності та тривоги. Разом із тим домінування виключно зовнішніх стимулів без підтримки внутрішньої мотивації може призводити до формування поверхневої залученості до праці. У таких випадках виконання професійних обов'язків не супроводжується емоційним задоволенням, а психологічне благополуччя залишається нестійким і залежним від зовнішніх умов.

Важливим елементом, який поєднує мотивацію та психологічне благополуччя, є відчуття справедливості в організації. Прозорі механізми оцінювання результатів праці, чіткі критерії винагороди та рівні можливості професійного зростання сприяють формуванню довіри до керівництва та організаційної системи загалом. За таких умов зменшується емоційне напруження, пов'язане з очікуванням негативних або несправедливих рішень, що позитивно впливає на психологічний стан працівників. Порушення ж принципів справедливості часто стає джерелом хронічного стресу та демотивації.

Суттєвий вплив на психологічне благополуччя має також мотивація до професійного розвитку. Можливість навчання, підвищення кваліфікації та розширення компетентностей сприяє формуванню впевненості у власних силах, позитивної самооцінки та відчуття перспективи. Працівники, які бачать можливості для розвитку, зазвичай демонструють вищий рівень життєвої задоволеності та меншу схильність до емоційного вигорання. Відсутність таких можливостей, навпаки, може призводити до відчуття застою, втрати сенсу професійної діяльності та зниження психологічного благополуччя.

Взаємозв'язок мотивації та психологічного благополуччя проявляється і через міжособистісні відносини в колективі. Підтримка з боку колег, конструктивна комунікація, позитивний зворотний зв'язок і відчуття приналежності до команди виступають потужними нематеріальними

мотиваторами. Вони сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, який знижує рівень стресу та підвищує емоційну стабільність працівників. У таких умовах мотивація до якісного виконання професійних обов'язків посилюється, а психологічне благополуччя набуває більш стійкого характеру.

Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя значною мірою визначається системою потреб, цінностей та очікувань, які формуються у процесі професійної діяльності. Праця для сучасної людини виступає не лише засобом матеріального забезпечення, а й важливою сферою самореалізації, соціального визнання та формування життєвого сенсу. Саме тому мотиваційні чинники, які узгоджуються з внутрішніми ціннісними орієнтаціями працівників, сприяють підтриманню позитивного психологічного стану, відчуття задоволеності та внутрішньої рівноваги. За відсутності такого узгодження професійна діяльність може сприйматися як примусова або позбавлена сенсу, що негативно позначається на психологічному благополуччі.

У структурі мотивації важливе місце посідає усвідомлення значущості власної праці. Працівники, які розуміють цілі своєї діяльності та бачать результати власних зусиль, зазвичай демонструють вищий рівень емоційної залученості та психологічної стійкості. Відчуття причетності до спільного результату формує позитивну самооцінку, підсилює впевненість у власних силах і сприяє збереженню внутрішнього балансу навіть у складних або напружених умовах. Натомість ситуації, коли праця сприймається як формальна або позбавлена визнання, здатні знижувати мотивацію та провокувати емоційне виснаження.

Мотивація виконує також важливу функцію психологічного захисту в умовах професійного стресу. Працівники з чітко сформованими мотиваційними установками легше долають труднощі, пов'язані з високим навантаженням, дефіцитом часу або необхідністю адаптації до змін. Внутрішня зацікавленість у результатах діяльності дозволяє сприймати стресові ситуації як тимчасові та контрольовані, що знижує рівень тривожності та запобігає розвитку хронічного

емоційного напруження. Таким чином, мотивація виступає ресурсом психологічної стійкості та підтримує благополуччя працівників у процесі виконання професійних обов'язків.

Низький рівень мотивації, навпаки, значно підвищує вразливість працівників до негативного впливу організаційного середовища. За відсутності внутрішньої зацікавленості навіть помірні труднощі можуть викликати відчуття перевантаження, безпорадності та втрати контролю над ситуацією. У таких умовах зростає ризик розвитку психоемоційного виснаження, зниження працездатності та формування негативного ставлення до професійної діяльності. Поступове накопичення негативних переживань без адекватної мотиваційної підтримки здатне суттєво погіршувати психологічне благополуччя працівників.

Важливим показником взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя є рівень задоволеності працею. Задоволеність формується як результат співвідношення очікувань працівників щодо умов праці, винагороди, розвитку та міжособистісних відносин із реальним досвідом професійної діяльності. Високий рівень задоволеності супроводжується позитивними емоціями, зниженням напруження та формуванням відчуття стабільності, що безпосередньо підтримує психологічне благополуччя. Натомість незадоволеність працею часто поєднується з демотивацією, емоційною нестабільністю та зростанням внутрішнього напруження.

Суттєвий вплив на психологічний стан працівників має організаційне середовище, у межах якого реалізується система мотивації. Чітко визначені обов'язки, прозорі правила, адекватний розподіл навантаження та можливість впливати на робочі процеси сприяють формуванню почуття контролю й передбачуваності. Такі умови знижують рівень психоемоційного напруження та створюють сприятливі передумови для підтримання мотивації і психологічного благополуччя. За відсутності структурованості, навпаки, зростає невизначеність, що негативно відображається на емоційному стані та мотиваційній сфері працівників.

Зв'язок мотивації з психологічним благополуччям проявляється також через баланс між професійною та особистою сферами життя. Надмірна інтенсифікація праці без урахування потреби у відпочинку та відновленні ресурсів здатна підсилювати емоційне виснаження та порушувати внутрішню рівновагу. Мотиваційні практики, які підтримують можливість відновлення, гнучкість і збереження життєвого балансу, сприяють зміцненню психологічного здоров'я та формуванню довготривалої мотивації.

Важливим чинником, що поєднує мотивацію та психологічне благополуччя, є стиль управління. Підтримувальний, справедливий і орієнтований на співпрацю стиль управління формує атмосферу довіри, знижує рівень напруження та сприяє зростанню внутрішньої мотивації. За таких умов працівники відчують себе частиною спільного процесу, що позитивно впливає на їх емоційний стан та загальне благополуччя. Натомість жорсткі або надмірно контролюючі управлінські підходи можуть спричиняти демотивацію та психологічний дискомфорт.

Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя значною мірою визначається характером емоційних переживань, які супроводжують процес трудової діяльності. Емоційна сфера виступає чутливим індикатором того, наскільки мотиваційні чинники відповідають потребам і очікуванням працівників. За умови позитивного емоційного фону, який формується під впливом адекватної мотивації, працівники демонструють вищу залученість, кращу концентрацію уваги та здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. Водночас домінування негативних емоцій, таких як напруження, тривога чи роздратування, свідчить про порушення балансу між вимогами роботи та мотиваційними ресурсами, що безпосередньо відображається на психологічному благополуччі.

Емоційна складова психологічного благополуччя тісно пов'язана з тим, як працівники оцінюють власну роль у професійному середовищі. Мотиваційні практики, що підкреслюють значущість внеску кожного працівника, сприяють формуванню позитивних емоцій і підвищенню самооцінки. Усвідомлення того,

що результати праці мають цінність для організації, знижує рівень внутрішньої напруги та підсилює відчуття впевненості у власних силах. За відсутності такого визнання навіть високий рівень формальної мотивації може не забезпечувати емоційного комфорту та стабільного психологічного стану.

Мотивація істотно впливає на здатність працівників управляти власними емоціями в умовах професійних труднощів. За наявності чітких мотивів і зрозумілих цілей працівники зазвичай легше контролюють негативні переживання, пов'язані з напруженими ситуаціями, конфліктами або високим навантаженням. Мотивація у цьому випадку виступає внутрішнім регулятором, що допомагає зберігати психологічну рівновагу та не допускати накопичення емоційного виснаження. Натомість низький рівень мотивації зменшує здатність до емоційної саморегуляції та підвищує ризик розвитку стресових станів.

Важливим аспектом взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя є переживання успіху і досягнень у професійній діяльності. Досягнення поставлених цілей, отримання позитивного зворотного зв'язку та відчуття прогресу виступають потужними мотиваторами, які підтримують позитивний емоційний стан і зміцнюють психологічне благополуччя. Регулярне переживання успіху сприяє формуванню оптимістичного ставлення до роботи та знижує схильність до негативних переживань. Водночас систематичне відчуття невдач або недосяжності поставлених цілей може призводити до емоційного виснаження та втрати внутрішньої мотивації.

Суттєву роль у формуванні психологічного благополуччя відіграє мотивація, пов'язана з автономією та можливістю самостійного прийняття рішень. Надання працівникам певної свободи у виборі способів виконання завдань підвищує відчуття контролю над професійною діяльністю та знижує рівень напруження. Автономія сприяє розвитку внутрішньої мотивації та формуванню позитивного ставлення до роботи, що безпосередньо підтримує психологічне благополуччя. За умов надмірного контролю або жорсткої регламентації діяльності працівники можуть відчувати втрату самостійності, що негативно відображається на емоційному стані.

Взаємозв'язок мотивації та психологічного благополуччя проявляється також через переживання відповідальності за результати праці. Коли відповідальність поєднується з адекватною підтримкою та можливістю впливати на процеси, вона виступає чинником професійного зростання та підсилює мотивацію. У таких умовах відповідальність сприяє формуванню почуття значущості та самоповаги, що позитивно впливає на психологічний стан. Натомість надмірна відповідальність без належної мотиваційної підтримки може викликати тривожність і емоційне перенапруження.

Особливе значення у контексті психологічного благополуччя має мотивація, пов'язана з можливістю професійного самовираження. Робота, яка дозволяє реалізовувати індивідуальні здібності, творчий потенціал і особистісні ресурси, сприяє формуванню позитивних емоцій та внутрішньої задоволеності. Працівники, які мають змогу проявляти ініціативу та використовувати власні сильні сторони, зазвичай демонструють вищий рівень психологічного благополуччя та стійкості до стресових факторів. Відсутність таких можливостей може призводити до монотонності, втрати інтересу та зниження емоційного тону.

Важливим елементом взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя є також сприйняття справедливості у професійному середовищі. Справедливе ставлення, рівні можливості та прозорість управлінських рішень сприяють формуванню довіри та зниженню емоційної напруги. За таких умов працівники почуваються психологічно захищеними, що підсилює мотивацію та підтримує позитивний емоційний стан. Порушення принципів справедливості, навпаки, часто стає джерелом стресу, внутрішнього напруження та зниження психологічного благополуччя.

Таким чином, мотивація тісно пов'язана з емоційними аспектами психологічного благополуччя та виступає ключовим чинником підтримання внутрішньої рівноваги працівників. Вона впливає на характер емоційних переживань, здатність до саморегуляції, сприйняття успіху та рівень задоволеності професійною діяльністю. Усвідомлення емоційного виміру

взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя створює підґрунтя для формування таких мотиваційних підходів, які сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й збереженню психологічного здоров'я персоналу.

Взаємозв'язок мотивації працівників і їх психологічного благополуччя також слід розглядати крізь призму довгострокових наслідків для особистості та організації. Стабільна мотивація, що поєднує матеріальні, нематеріальні та психологічні чинники, сприяє формуванню стійкого позитивного ставлення до професійної діяльності. За таких умов працівники зберігають працездатність, зацікавленість і готовність до виконання складних завдань протягом тривалого часу. Психологічне благополуччя у цьому випадку виступає не короткостроковим емоційним станом, а відносно стабільною характеристикою, що забезпечує внутрішню рівновагу та здатність адаптуватися до змін.

Недостатній рівень мотивації або її однобічна спрямованість можуть мати протилежний ефект і призводити до поступового виснаження психологічних ресурсів працівників. Хронічне перевантаження, відсутність перспектив розвитку, обмежені можливості впливу на робочі процеси та дефіцит визнання здатні порушувати психологічну рівновагу й формувати негативне ставлення до праці. У таких умовах навіть високий професійний потенціал працівників може залишатися нереалізованим, а психологічне благополуччя – знижуватися, що негативно впливає на результати діяльності організації загалом.

Важливим аспектом взаємозв'язку мотивації та психологічного благополуччя є формування відчуття стабільності та передбачуваності у професійному середовищі. Чіткі правила, зрозумілі вимоги та послідовність управлінських рішень знижують рівень невизначеності й сприяють психологічній безпеці працівників. За таких умов мотивація підтримується не лише за рахунок окремих стимулів, а завдяки довірі до організаційної системи. Відсутність стабільності, навпаки, може викликати постійне напруження, що негативно відображається на психологічному благополуччі та знижує ефективність мотиваційних заходів.

Мотивація працівників тісно пов'язана з їх сприйняттям власної професійної перспективи. Наявність можливостей кар'єрного зростання, професійного навчання та розвитку компетентностей формує відчуття руху вперед і сприяє збереженню внутрішньої зацікавленості у праці. Працівники, які бачать перспективи розвитку, зазвичай демонструють вищий рівень психологічної стійкості та меншу схильність до емоційного вигорання. Відсутність таких перспектив може призводити до зниження мотивації, втрати сенсу професійної діяльності та погіршення психологічного благополуччя.

Суттєвий вплив на психологічний стан працівників має також узгодженість між особистими цілями та цілями організації. Коли працівники сприймають цілі організації як значущі й такі, що не суперечать їх власним цінностям, формується внутрішня мотивація та відчуття причетності до спільної справи. Це позитивно впливає на емоційний стан, підсилює задоволеність працею та сприяє збереженню психологічного благополуччя. У разі розбіжності між особистими й організаційними цілями мотивація знижується, а психологічний дискомфорт зростає.

Взаємозв'язок мотивації та психологічного благополуччя проявляється також у здатності працівників підтримувати баланс між професійними вимогами та власними ресурсами. Раціонально побудована система мотивації, що враховує потребу у відновленні, відпочинку та гнучкості, сприяє збереженню психоемоційної рівноваги. Натомість ігнорування цих аспектів може призводити до хронічного перевантаження, зниження життєвої енергії та погіршення психологічного стану, навіть за наявності матеріальних стимулів.

Особливе значення у цьому контексті має корпоративна культура, яка формує загальні норми взаємодії, ставлення до праці та цінності організації. Корпоративна культура, орієнтована на підтримку, співпрацю та повагу до особистості працівника, підсилює дію мотиваційних чинників і створює сприятливі умови для психологічного благополуччя. У такому середовищі працівники почуваються психологічно захищеними, що знижує рівень стресу та

підвищує внутрішню мотивацію. Негативна або формалізована культура, навпаки, може нівелювати навіть добре вибудовану систему мотивації.

Таким чином, мотивація працівників і їх психологічне благополуччя перебувають у тісному взаємозв'язку, який визначає не лише індивідуальні результати праці, а й загальну ефективність функціонування організацій. Формування мотиваційних підходів із урахуванням психологічних аспектів дозволяє знизити рівень емоційного виснаження, підвищити задоволеність працею та створити умови для сталого професійного розвитку персоналу, що є необхідною передумовою успішної діяльності організацій у сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз у першому розділі дозволяє зробити низку важливих висновків щодо стану та тенденцій розвитку досліджуваної проблеми. По-перше, було встановлено, що сучасне стратегічне управління підприємством в умовах посиленої конкуренції є складним багаторівневим процесом, який охоплює не лише планування і контроль ресурсів, але й активне врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Важливе значення має системний підхід, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, швидко реагувати на нові виклики та оптимізувати внутрішні процеси для досягнення стратегічних цілей.

По-друге, у результаті аналізу літературних джерел та існуючих наукових підходів було визначено, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких ключове значення мають ресурсний потенціал, якість управлінських рішень, інноваційна активність та рівень організаційної культури.

По-третє, аналіз практичних прикладів функціонування підприємств показав, що успішні компанії активно використовують механізми прогнозування та оцінки ризиків, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та ефективно планувати діяльність. Зокрема, застосування сучасних

методів оцінки конкурентних переваг, таких як факторний аналіз та інтегральна оцінка ресурсів, забезпечує чітке розуміння сильних і слабких сторін підприємства та дозволяє визначити резерви підвищення ефективності.

Стратегічне управління неможливе без урахування людського фактора. Психологічне здоров'я персоналу, рівень мотивації та професійної компетентності значною мірою визначають здатність підприємства до інновацій та адаптації до змін. Інтеграція системи мотивації та розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства є одним із ключових факторів підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, стратегічне управління в умовах конкуренції потребує комплексного підходу, який об'єднує економічні, організаційні, технологічні та психологічні аспекти. Виявлені тенденції та фактори впливу формують основу для подальшого дослідження у наступних розділах, зокрема для розробки конкретних напрямів удосконалення системи управління та підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволяє не лише оцінити сучасний стан проблеми, але й окреслити перспективи розвитку та ключові завдання, які потребують вирішення для досягнення стабільного та конкурентоспроможного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇХ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

2.1. Організація та методика емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження було організоване на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта», яке є одним із найбільших роботодавців у сфері логістики та експрес-доставки в Україні.

ТОВ «Нова пошта» - українська компанія, яка спеціалізується на експрес-доставці, і була заснована у 2001 році. Основна мета компанії - забезпечити зручну доставку для кожного клієнта, незалежно від того, чи це відділення, поштомат чи адресна доставка. «Нова пошта» надає широкий спектр логістичних та дистрибуційних послуг, які охоплюють як доставку документів та найменших посилок, так і великі вантажі. Завдяки «Новій пошті» тисячі підприємців можуть розвивати свій бізнес як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, отримуючи надійну та швидку доставку.

Нова пошта є найшвидшою доставкою в Україні, доставляючи щодня 1,5 млн посилок та вантажів. Для своїх клієнтів компанія відкрила найдоступнішу мережу: 11 400 відділень та 15 500 поштоматів. За 2023 рік компанія доставила 412 млн відправлень, що більше на 30%, ніж у 2022 році. Крім того, «Нова пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні. У компанії працює близько 42 000 осіб - 32 000 співробітників "Нової пошти" та 10 000 співробітників партнерських організацій. З метою забезпечення клієнтам швидкого та якісного сервісу в умовах постійного зростання обсягів відправлень, "Нова пошта" активно розвиває власну логістичну інфраструктуру. Компанія має 133 сортувальних термінали та депо у кожному обласному центрі України, де впроваджені автоматизовані процеси сортування. Шість найбільших терміналів розташовані у Києві (KIT), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). У 2023 році були введені в експлуатацію нові

термінали під Києвом та Одесою. Сортивальні термінали можуть обробляти від 8 тисяч до 50 тисяч посилок на годину. Крім того, "Нова пошта" не лише надає сучасні логістичні послуги, а й є соціально відповідальним корпоративним громадянином країни. Річниці реалізується ряд соціальних та екологічних проєктів для українців. У найважчі моменти компанія надає підтримку тим, хто її найбільше потребує. Протягом двох років пандемії COVID-19 "Нова пошта" закуповувала та передавала українським лікарням кисневе та інше медичне обладнання, забезпечувала лікарів засобами захисту.

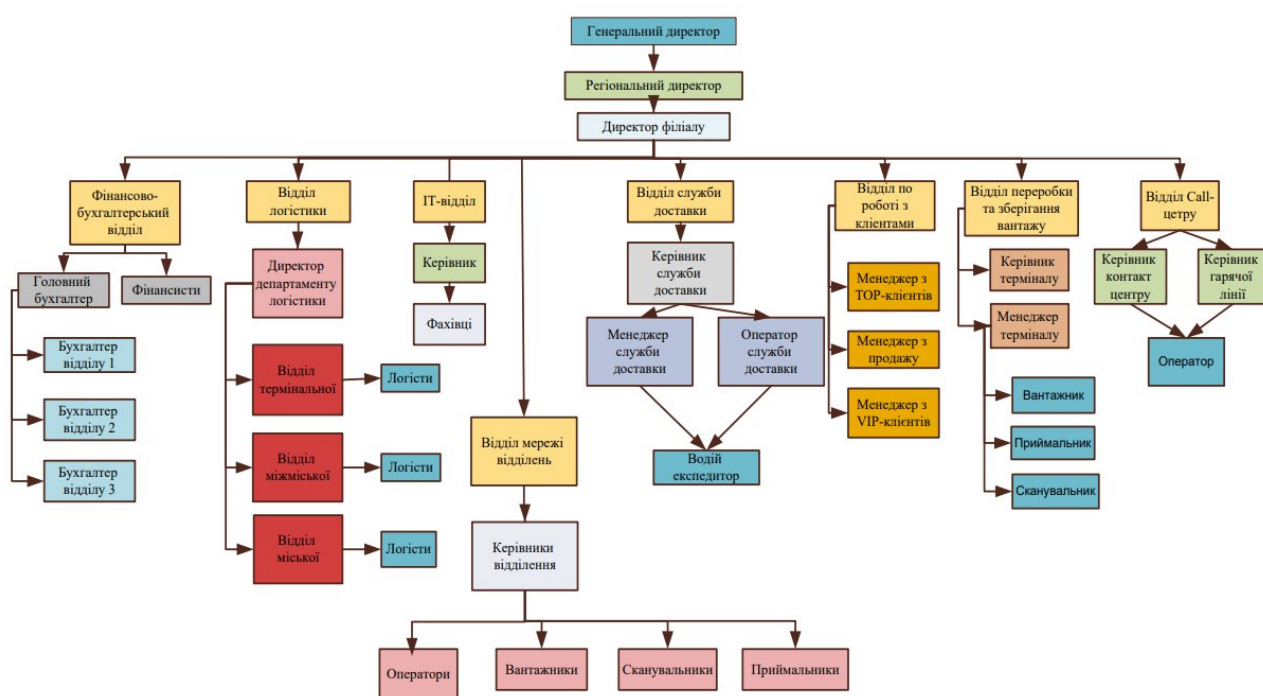


Рисунок. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта" є важливим елементом, який дозволяє компанії ефективно виконувати свої функції та досягати стратегічних цілей. Вона має велику розгалуженість, що сприяє не лише чіткій організації внутрішніх процесів, а й оптимізації взаємодії між різними підрозділами компанії. Завдяки такій структурі забезпечується швидка і ефективна доставка послуг, що є ключовим фактором успіху в індустрії логістики та транспорту. Розгалуженість структури також дозволяє компанії оперативно реагувати на

зміни в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність своїх операцій та розширювати територіальне покриття.

Основними складовими організаційної структури ТОВ "Нова Пошта" є відділи з логістики, транспорту, інформаційних технологій, маркетингу та продажів. Кожен з цих відділів має чітко визначені функціональні обов'язки та повноваження, які допомагають забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та ефективне виконання внутрішніх процесів компанії. Наприклад, відділ логістики відповідає за оптимізацію маршрутів і доставку, а відділ транспорту займається безпосереднім управлінням автопарком та організацією транспортних процесів. Відділ інформаційних технологій відповідає за розробку і підтримку програмного забезпечення та цифрових платформ, що забезпечують зручний доступ до послуг компанії для клієнтів. Відділ маркетингу та продажів працює над залученням нових клієнтів, розширенням ринку та просуванням бренду на різних платформах.

Особливістю організаційної структури ТОВ "Нова Пошта" є включення в її склад регіональних відділів та пунктів обслуговування, які забезпечують максимальне покриття території України. Ці підрозділи мають значну автономію у прийнятті рішень на місцевому рівні, що дозволяє компанії бути гнучкою та оперативно реагувати на потреби клієнтів у різних регіонах. Завдяки такій структурі ТОВ "Нова Пошта" може надавати високий рівень обслуговування незалежно від місця розташування клієнта. Управління організацією здійснюється за допомогою чітко визначених рівнів підпорядкування, що дозволяє зберігати контроль над усіма аспектами діяльності компанії. Кожен рівень управління має власні підпорядковані підрозділи, що забезпечує належну координацію та ефективне функціонування кожної частини компанії. Керівники на різних рівнях мають чітко визначені обов'язки, що дозволяє швидко вирішувати оперативні питання та забезпечувати злагоджену роботу на всіх етапах виконання замовлення. Одним з важливих аспектів організаційної структури ТОВ "Нова Пошта" є система комунікації та звітності, що підтримується всередині компанії. Система звітності дозволяє відслідковувати

показники ефективності роботи на різних рівнях, а також оперативно реагувати на можливі проблеми чи неполадки. Крім того, комунікація між підрозділами та з керівництвом забезпечує високу взаємодію між командами і дозволяє швидко обмінюватися інформацією щодо змін в операційному процесі або потреб клієнтів. Це підвищує ефективність функціонування компанії та забезпечує якість надання послуг.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. (табл 2.1). Даний аналіз дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024., тис. грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
	2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779857	8310978	12781845	1,23	1,54
Собівартість реалізованої продукції	19276532	28625037	35284709	6659672	9348505	1,23	1,48
Валовий прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	1651306	3433340	1,21	1,78
Фінансовий результат від операційної діяльності	2530417	3666819	2836637	-830182	1136402	0,77	1,45
Чистий прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	-1466825	1831196	0,63	1,86

Протягом 2022–2024 років фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» демонструвала переважно позитивну динаміку зростання основних економічних показників, хоча у 2024 році спостерігалися й певні негативні

тенденції. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 23 687 034 тис. грн у 2022 році до 36 468 879 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досяг 44 779 857 тис. грн. Абсолютне зростання у 2024 році порівняно з попереднім роком становить 8 310 978 тис. грн, що відповідає зростанню на 23%. У порівнянні з 2022 роком зростання доходу у 2024 році склало 18 211 823 тис. грн або на 54%, що свідчить про активне розширення ринку та обсягів діяльності компанії. Разом із тим, собівартість реалізованої продукції зросла з 19 276 532 тис. грн у 2022 році до 28 625 037 тис. грн у 2023 році, і до 35 284 709 тис. грн у 2024 році. Відповідно, абсолютне зростання собівартості у 2024 році склало 6 659 672 тис. грн (+23% до 2023 р.), що може свідчити про зростання витрат на логістику, паливо, оплату праці тощо. Валовий прибуток зріс з 4 410 502 тис. грн у 2022 році до 7 843 842 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році становив 9 495 148 тис. грн. При цьому приріст у 2024 році порівняно з 2023 роком склав 1 651 306 тис. грн (+21%), тоді як у 2023 році порівняно з 2022 роком він був більшим – 3 433 340 тис. грн (+78%). Це свідчить про певне уповільнення темпів приросту валового прибутку. Фінансовий результат від операційної діяльності навпаки скоротився у 2024 році: якщо у 2023 році він становив 3 666 819 тис. грн, то у 2024 – лише 2 836 637 тис. грн, тобто зменшився на 830 182 тис. грн (-23%). У порівнянні з 2022 роком, коли цей показник дорівнював 2 530 417 тис. грн, у 2023 році спостерігалось зростання на 1 136 402 тис. грн (+45%). Зниження у 2024 році може свідчити про зростання операційних витрат або зменшення рентабельності. Таким чином, хоча загальна динаміка доходів і валового прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках є позитивною, зниження операційного та чистого прибутку у 2024 році вказує на необхідність перегляду фінансової та операційної політики компанії з метою підвищення ефективності її діяльності.

Протягом аналізованого періоду часу ТОВ «Нова Пошта» має позитивний результат діяльності.

Система мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» спрямована на забезпечення високої продуктивності працівників, утримання кваліфікованих кадрів та підвищення рівня їхньої залученості до корпоративних цілей. Компанія

використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули для підтримки ефективності роботи.

Таблиця 2.2

Методи мотивації ТОВ «Нова Пошта»

Категорія мотивації	Методи	Зміст
Матеріальна	Заробітна плата	Конкурентоспроможний рівень оплати праці з регулярним переглядом відповідно до ринкових умов.
	Бонуси та премії	Грошові заохочення за досягнення ключових показників ефективності (КРІ), а також квартальні та річні премії.
	Соціальні пакети	Медичне страхування, оплата лікарняних, матеріальна допомога у разі складних життєвих обставин.
	Компенсація навчання	Фінансування курсів, тренінгів та програм підвищення кваліфікації.
Нематеріальна	Кар'єрне зростання	Внутрішня кадрова політика, що сприяє підвищенню та розвитку співробітників.
	Корпоративна культура	Організація командних заходів, професійних конкурсів, відзначення досягнень співробітників.
	Комфортні умови праці	Забезпечення зручного робочого середовища, сучасного обладнання та відкритої комунікації між керівництвом і персоналом.
	Участь у прийнятті рішень	Залучення співробітників до обговорення стратегічних питань та ініціатив компанії.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» застосовує різноманітні матеріальні й нематеріальні стимули, щоб підтримувати мотивацію персоналу та підвищувати продуктивність праці. Основним матеріальним стимулом є конкурентоспроможна заробітна плата. У 2024 році середня заробітна плата у компанії склала близько 24 000 грн на місяць, що є вищим за середньогалузевий показник у сфері логістики. Заробітна плата регулярно переглядається з урахуванням змін ринку праці та результатів діяльності працівника. Крім того, у компанії діє система бонусів і премій. Зокрема, квартальні премії можуть становити від 5 000 до 12 000 грн, залежно від виконання індивідуального або командного плану, мінімальної кількості скарг від клієнтів, а також участі в оптимізації процесів. Річні премії для ключових працівників можуть сягати 20

000–50 000 грн за високі показники, впровадження інновацій або участь у стратегічних ініціативах компанії.

За особисті досягнення, наприклад, реалізацію внутрішнього проєкту з автоматизації логістичних процесів, працівники можуть отримати одноразові виплати у розмірі до 30 000 грн. Також компанія заохочує працівників, які мають стаж понад 5 років, преміями за вислугу років – у середньому від 5 000 до 15 000 грн залежно від тривалості роботи.

Додаткові матеріальні стимули спрямовані на підтримку соціального захисту працівників. Для керівного складу та співробітників із сім'ями страхівка може охоплювати також членів родини. У разі важких захворювань або життєвих обставин компанія може надати матеріальну допомогу в розмірі до 25 000 грн, залежно від конкретної ситуації.

Компанія активно інвестує в розвиток працівників: щорічно понад 10 млн грн спрямовується на навчальні програми. Близько 60% персоналу проходить тренінги або курси щороку. Компанія компенсує витрати на курси підвищення кваліфікації (у середньому від 3 000 до 8 000 грн за курс), а також покриває участь у професійних заходах, сертифікаціях та конференціях. Внутрішні освітні програми, такі як наставництво, охоплюють щороку до 700 нових співробітників, що забезпечує швидку адаптацію та зниження плинності кадрів.

Окрім матеріального заохочення, компанія активно використовує нематеріальні методи мотивації. Кар'єрне зростання є важливим елементом цієї системи, оскільки внутрішня кадрова політика передбачає можливість підвищення для працівників, які демонструють ініціативність і високі результати. Також значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, що включає командні заходи, професійні конкурси та відзначення досягнень співробітників. Для формування лояльності та підвищення задоволеності роботою компанія створює комфортні умови праці, забезпечує відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом та заохочує співробітників до участі у прийнятті рішень.

Загалом, система мотивації в ТОВ «Нова Пошта» є комплексною, поєднуючи фінансові та нефінансові стимули, що сприяє ефективній роботі персоналу та підвищенню його зацікавленості у досягненні корпоративних цілей.

Емпіричне дослідження проводилося упродовж 2025 року. Основна увага була зосереджена на вивченні того, як працівники «Нової пошти» сприймають діючу систему мотивації, які чинники підтримують або, навпаки, знижують їхню залученість до роботи, а також як організаційні умови та стиль управління відображаються на їх емоційному стані, рівні психологічного комфорту та професійного виснаження.

У дослідженні взяли участь 40 працівників ТОВ «Нова пошта», які перебувають у трудових відносинах з компанією на постійній основі. Віковий діапазон респондентів становив від 25 років і старше, що дало змогу охопити працівників із різним професійним досвідом та стажем роботи в компанії. До вибірки увійшли як чоловіки, так і жінки, що забезпечило гендерний баланс та дозволило уникнути однобічності у сприйнятті результатів. Усі учасники дослідження є працюючими особами, задіяними у різних структурних підрозділах компанії, зокрема у відділеннях, логістичних підрозділах та адміністративних службах.

Організація дослідження ґрунтувалася на принципах добровільності, конфіденційності та інформованої згоди. Участь у дослідженні не передбачала оцінювання професійної придатності чи службової ефективності працівників, що знижувало рівень тривожності та сприяло більш відкритому спілкуванню. Перед початком збору емпіричних даних респондентам було роз'яснено мету дослідження, його науковий характер та гарантії анонімності отриманої інформації. Це дозволило сформувати атмосферу довіри, що є особливо важливим у дослідженнях, пов'язаних із внутрішніми переживаннями, мотивацією та психологічним станом працівників.

Ключовим методом емпіричного дослідження стало інтерв'ю, яке дало можливість поєднати заздалегідь підготовлену логіку запитань із гнучкістю

живого спілкування. Інтерв'ю проводилися індивідуально, у зручний для респондентів час, переважно в позаробочі години або під час перерв, що мінімізувало вплив виробничих факторів. У процесі інтерв'ю увага зосереджувалася на суб'єктивному сприйнятті працівниками умов праці, особливостей матеріальної та нематеріальної мотивації, взаємин із керівництвом і колегами, а також на відчуттях емоційної втоми, напруження або задоволеності роботою. Формат інтерв'ю дозволив респондентам вільно висловлювати власні думки, наводити приклади з особистого досвіду та акцентувати увагу на тих аспектах, які вони вважають найбільш значущими.

Доповненням до інтерв'ю стала бесіда як метод емпіричного дослідження, що використовувалася для поглиблення та уточнення отриманої інформації. Бесіди мали менш формалізований характер і часто відбувалися у формі невимушеного діалогу. Це сприяло зниженню психологічного бар'єру між дослідником і респондентом та дозволяв отримати більш щирі відповіді щодо емоційного стану, рівня напруженості, переживання стресових ситуацій на роботі та особистого ставлення до корпоративної культури компанії. У межах бесід особлива увага приділялася тому, як працівники поєднують професійні обов'язки з особистим життям, які фактори допомагають їм відновлювати психологічні ресурси та що, на їхню думку, могло б покращити систему мотивації з урахуванням психологічного благополуччя.

Важливе місце в емпіричному дослідженні посіло анкетування. Основним методом збору емпіричних даних стала методика «Шкала психологічного благополуччя» (авторка – Керол Ріфф). Методика охоплює 84 твердження, на які респондент має дати відповідь за 6-бальною шкалою. Вона включає шість ключових шкал: автономія, самоприйняття, позитивні стосунки з іншими, управління середовищем, наявність життєвих цілей та особистісне зростання. Додатково враховувалися три інтегральні шкали, які виокремлені адаптаторами методики: цілісне бачення життя, реалізація особистісного потенціалу та ціннісно-смилова орієнтація. Важливо зазначити, що опитувальник вимірює саме актуальне, тобто суб'єктивно переживане на момент обстеження,

психологічне благополуччя, що відображає внутрішній стан особистості, її сприйняття себе та свого життя.

Наступним важливим емпіричним методом стало спостереження, яке здійснювалося під час відвідування робочих локацій та неформального перебування в середовищі працівників. Спостереження дозволило зафіксувати особливості організаційної взаємодії, стиль комунікації між співробітниками, рівень емоційної напруги у пікові періоди навантаження, а також прояви підтримки або, навпаки, напруженості у колективі. Отримані спостереження не мали характеру формальної оцінки, однак вони стали важливим контекстом для інтерпретації результатів інтерв'ю та бесід, дозволивши співвіднести вербальні висловлювання працівників із реальною поведінкою у робочому середовищі.

Для узагальнення та інтерпретації отриманих емпіричних даних використовувався метод якісного аналізу, який передбачав систематизацію відповідей респондентів, виокремлення повторюваних смислових блоків та виявлення типових тенденцій у сприйнятті мотиваційних чинників і психологічного стану.

Загалом організація та методика емпіричного дослідження були спрямовані на глибоке розуміння внутрішнього світу працівників, їх ставлення до праці та психологічного самопочуття в умовах сучасної логістичної компанії. Поєднання інтерв'ю, бесіди, спостереження та аналізу документів забезпечило комплексний характер дослідження і створило надійну основу для подальшого аналізу результатів, поданого у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз рівня мотивації працівників та показників їх психологічного здоров'я

У межах емпіричного дослідження було проведено індивідуальні інтерв'ю з 40 працівниками ТОВ «Нова пошта». Аналіз відповідей респондентів дозволив сформуванню узагальнену картину сприйняття умов праці, мотиваційних чинників та психологічного самопочуття працівників у процесі професійної діяльності.

Оцінюючи загальні умови праці в компанії, більшість опитаних працівників висловили помірно позитивне ставлення. Так, 18 осіб охарактеризували умови праці як загалом задовільні, зазначаючи стабільність зайнятості, чітку організацію робочих процесів та зрозумілий розподіл обов'язків. Ще 12 респондентів оцінили умови праці позитивно, акцентуючи увагу на сучасній матеріально-технічній базі, наявності необхідних ресурсів для виконання завдань і відносно передбачуваному графіку роботи. Водночас 10 опитаних вказали на низку проблемних аспектів, серед яких найчастіше згадувалися високий темп роботи, значне навантаження в пікові періоди та нестача часу для відновлення сил.

Аналіз відповідей щодо чинників, які найбільше мотивують працівників до якісного виконання професійних обов'язків, показав, що для більшості респондентів мотивація має комплексний характер. Найчастіше працівники називали стабільний дохід і своєчасну виплату заробітної плати, про що згадали 26 осіб. Водночас 19 респондентів підкреслювали важливість нематеріальних чинників, зокрема визнання результатів праці, відчуття значущості своєї роботи та позитивної атмосфери в колективі. Для 15 опитаних важливим мотивуючим фактором є можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання в межах компанії. Частина респондентів зазначала, що саме поєднання матеріальної винагороди та психологічного комфорту спонукає їх залишатися в компанії та докладати зусиль до підвищення власної ефективності.

Оцінюючи відповідність системи матеріального заохочення обсягу та складності виконуваної роботи, думки респондентів розподілилися нерівномірно. Так, 17 працівників вважають, що оплата праці загалом відповідає їхнім зусиллям, хоча й потребує періодичного перегляду з урахуванням зростання навантаження. Водночас 14 осіб висловили незадоволення рівнем матеріального заохочення, наголошуючи на тому, що інтенсивність роботи та відповідальність не завжди компенсуються фінансово. Ще 9 респондентів утрималися від чіткої оцінки, зазначивши, що рівень оплати є прийнятним порівняно з ринковими умовами, але не викликає відчуття додаткової мотивації.

Щодо ролі нематеріальних стимулів у професійній діяльності, більшість опитаних визнали їх значущими. Зокрема, 23 респонденти зазначили, що підтримка з боку керівництва, конструктивний зворотний зв'язок та можливість бути почутими позитивно впливають на їхнє ставлення до роботи. Для 11 осіб важливим є визнання результатів праці у формі подяк або заохочень нематеріального характеру. Водночас 6 працівників зазначили, що нематеріальні стимули мають для них другорядне значення і не компенсують недостатній рівень матеріальної винагороди.

Аналіз відповідей щодо взаємин з безпосереднім керівником засвідчив переважно нейтрально-позитивне сприйняття. Так, 21 респондент охарактеризував стосунки з керівництвом як коректні та ділові, підкреслюючи чіткість вимог і наявність контролю. Ще 10 осіб відзначили підтримувальний стиль управління, що сприяє зниженню напруженості та підвищенню впевненості у власних силах. Разом з тим 9 опитаних вказали на епізодичні труднощі у взаємодії з керівниками, зокрема через високі вимоги, дефіцит зворотного зв'язку або недостатню гнучкість у вирішенні робочих питань.

Питання підтримки з боку колег також отримало переважно позитивні оцінки. Так, 25 респондентів зазначили, що у колективі прийнято допомагати одне одному, особливо у складних або напружених ситуаціях. Для 10 працівників характерним є нейтральне сприйняття колективної взаємодії, коли професійні контакти обмежуються виконанням посадових обов'язків. Водночас 5 осіб повідомили про наявність напруженості або конкуренції між співробітниками, що інколи негативно позначається на емоційному стані.

Важливим аспектом інтерв'ю стало вивчення рівня емоційної втоми та напруження. Так, 22 респонденти зізналися, що досить часто відчують емоційну втому наприкінці робочого дня або тижня. Основними причинами називалися високий темп роботи, значна кількість контактів з клієнтами та відповідальність за результати. Ще 11 осіб зазначили, що емоційне напруження виникає періодично, переважно у пікові періоди навантаження. Лише 7

респондентів повідомили, що рідко відчують емоційне виснаження, пов'язуючи це з досвідом роботи або наявністю власних стратегій відновлення.

Найбільш стресогенними робочими ситуаціями працівники називали пікові навантаження, конфліктні взаємодії з клієнтами, дефіцит часу та необхідність швидкого прийняття рішень. Такі ситуації згадували 28 опитаних. Частина респондентів також звертала увагу на емоційний тиск, пов'язаний із високими показниками ефективності та необхідністю постійно відповідати встановленим стандартам.

Аналіз відповідей щодо впливу роботи на емоційний стан після завершення робочого дня показав, що для 20 респондентів характерним є відчуття втоми та зниження емоційного ресурсу. Ще 13 осіб зазначили, що робота інколи впливає на їхній настрій у позаробочий час, особливо після напружених змін. Водночас 7 працівників вказали, що їм вдається емоційно дистанціюватися від роботи після її завершення.

У відповідях на запитання щодо можливих шляхів підвищення рівня мотивації працівники найчастіше наголошували на необхідності оптимізації навантаження, удосконалення системи матеріального заохочення та більшої уваги до психологічного стану персоналу. Частина респондентів зазначала важливість гнучкого графіка, можливостей для відпочинку та відновлення, а також розвитку корпоративної культури підтримки.

Отже, результати інтерв'ю свідчать про те, що мотивація працівників ТОВ «Нова пошта» формується під впливом як матеріальних, так і психологічних чинників. Високий рівень навантаження та емоційної напруги актуалізує потребу у впровадженні таких мотиваційних практик, які б не лише стимулювали продуктивність, а й сприяли збереженню психологічного здоров'я персоналу.

У межах емпіричного дослідження з працівниками ТОВ «Нова пошта» було проведено серію бесід, у яких взяли участь 40 осіб. Бесіди мали неформалізований характер і були спрямовані на поглиблене розуміння суб'єктивного досвіду працівників, особливостей їх емоційного стану, внутрішньої мотивації та сприйняття організаційного середовища. Аналіз

отриманих відповідей дозволив виявити низку характерних тенденцій, які доповнюють результати інтерв'ю та розкривають психологічний аспект трудової діяльності більш детально.

Відповідаючи на запитання про те, що найбільше подобається у роботі в компанії, більшість учасників бесіди звертали увагу на стабільність та передбачуваність зайнятості. Так, 24 працівники зазначили, що цінують наявність постійної роботи, регулярну заробітну плату та зрозумілі правила організації праці. Ще 16 осіб підкреслили значущість колективу та відчуття приналежності до великої компанії, яка має чітко сформовану репутацію на ринку. Частина респондентів також згадувала динамічність роботи, відсутність монотонності та можливість постійно перебувати в активному робочому процесі.

Водночас майже всі учасники бесіди так чи інакше вказували на наявність у роботі моментів, що викликають втому або внутрішнє виснаження. Зокрема, 27 працівників відкрито говорили про хронічну втому, пов'язану з високим темпом роботи та значним обсягом завдань. Ще 9 осіб зазначали, що відчуття виснаження виникає переважно у пікові періоди, коли навантаження суттєво зростає. Лише 4 респонденти повідомили, що рідко відчують втому, пов'язуючи це з досвідом роботи або вмінням розподіляти власні ресурси.

Обговорюючи способи відновлення сил після напруженого робочого дня, більшість працівників зазначали досить прості, але поширені стратегії. Так, 21 особа говорила про відпочинок удома, сон та пасивне відновлення як основний спосіб зняти напруження. Ще 11 респондентів відзначали значення спілкування з родиною або близькими людьми. Частина працівників згадувала фізичну активність або прогулянки як спосіб переключення уваги, однак кількість таких відповідей була відносно невеликою. Водночас у відповідях простежувалася думка про брак часу для повноцінного відновлення, особливо у періоди підвищеного навантаження.

Питання поєднання професійних обов'язків з особистим життям викликало досить неоднозначні реакції. Так, 18 респондентів зазначили, що їм не завжди вдається зберігати баланс між роботою та особистим життям, оскільки

після робочого дня відчувається сильна втома. Ще 14 осіб вказали, що баланс можливий, але потребує значних зусиль і самодисципліни. Лише 8 працівників повідомили, що загалом задоволені співвідношенням роботи та особистого часу. Такі відповіді свідчать про те, що питання балансу між професійною та особистою сферами є актуальним для значної частини персоналу.

Сприйняття атмосфери в колективі виявилось переважно позитивним. Так, 26 учасників бесіди охарактеризували атмосферу як робочу та підтримувальну, зазначаючи готовність колег допомагати у складних ситуаціях. Ще 9 осіб описували колектив як нейтральний, з мінімальним рівнем емоційної залученості. Водночас 5 респондентів звернули увагу на наявність напруженості або внутрішньої конкуренції, яка іноді негативно позначається на емоційному стані.

Значна увага в бесідах приділялася впливу стилю управління на бажання працювати ефективно. Так, 22 працівники зазначили, що стиль керівництва безпосередньо впливає на їхню мотивацію та ставлення до роботи. Підтримка, справедливе ставлення та зрозумілі вимоги розглядалися як чинники, що підвищують внутрішню зацікавленість у результатах праці. Ще 12 респондентів вказали на нейтральний вплив стилю управління, тоді як 6 осіб зазначили, що надмірний контроль або жорсткі вимоги можуть знижувати мотивацію та посилювати емоційне напруження.

Відповідаючи на запитання про ситуації, у яких вони відчують найбільше задоволення від роботи, 19 працівників говорили про успішне виконання складних завдань та відчуття результативності власних зусиль. Для 13 респондентів джерелом задоволення є позитивний зворотний зв'язок від клієнтів або керівництва. Ще 8 осіб зазначили, що найбільше задоволення отримують від злагодженої командної роботи та взаємної підтримки в колективі.

Оцінюючи рівень визнання власної праці, 17 респондентів зазначили, що відчують, що їхню роботу цінують, принаймні на рівні безпосереднього керівництва або колег. Водночас 15 осіб висловили сумніви щодо достатності такого визнання, наголошуючи на його епізодичному характері. Ще 8

працівників відкрито зазначили, що не відчують належної оцінки своїх зусиль, що негативно позначається на їхній мотивації.

Говорячи про можливі зміни в організації праці, які могли б позитивно вплинути на психологічний стан, респонденти найчастіше згадували необхідність зниження надмірного навантаження, більш гнучкого графіка та можливостей для відновлення. Також лунали пропозиції щодо посилення комунікації між керівництвом і працівниками, створення умов для емоційної підтримки та більшої уваги до психологічного благополуччя персоналу.

Відповіді на запитання про головне джерело внутрішньої мотивації засвідчили, що для більшості працівників мотивація формується на перетині особистих і професійних чинників. Так, 18 респондентів назвали фінансову стабільність основним стимулом, 12 осіб підкреслили важливість відчуття корисності та значущості своєї праці, а 10 працівників вказали на прагнення до самореалізації та професійного розвитку.

Отже, результати бесід показали, що, поряд із позитивним сприйняттям стабільності та колективної підтримки, працівники ТОВ «Нова пошта» стикаються з підвищеним рівнем втоми та труднощами у збереженні психологічного балансу. Це підтверджує доцільність удосконалення мотиваційних практик із урахуванням психологічного здоров'я персоналу та створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

За результатами опитування за методикою «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф було проаналізовано рівень загального психологічного благополуччя та його окремих компонентів у працівників ТОВ «Нова пошта». Отримані дані свідчать про неоднорідність показників психологічного благополуччя, що зумовлено як особистісними особливостями респондентів, так і специфікою професійної діяльності в умовах високого робочого навантаження.

Аналіз шкали «Позитивні відносини з оточуючими» показав, що більшість опитаних перебувають у межах нормативних значень. Зокрема, 28 респондентів продемонстрували показники, які свідчать про здатність встановлювати й

підтримувати емоційно теплі та довірчі стосунки з оточенням. Разом з тим у 12 осіб виявлено знижені показники за цією шкалою, що може свідчити про відчуття соціальної дистанції, труднощі у міжособистісній взаємодії або емоційне виснаження. Серед жінок частіше фіксувалися вищі показники позитивних відносин, тоді як серед чоловіків дещо частіше спостерігалися значення нижче нормативних.

За шкалою «Автономія» результати вказують на помірний рівень самостійності та незалежності у прийнятті рішень. У межах норми перебували показники 24 працівників, які демонструють здатність орієнтуватися на власні переконання та не піддаватися надмірному зовнішньому впливу. Водночас у 16 респондентів було зафіксовано зниження показників автономії, що може бути пов'язано з високою регламентованістю робочих процесів та необхідністю постійно узгоджувати свої дії з вимогами керівництва. Жінки частіше демонстрували середні значення автономії, тоді як серед чоловіків спостерігалася більша поляризація результатів.

Результати за шкалою «Керування середовищем» свідчать про наявність труднощів у частини працівників щодо ефективного контролю над повсякденними обставинами життя та роботи. У межах нормативних значень перебували 22 респонденти, які загалом відчують здатність справлятися з робочими завданнями та організовувати власну діяльність. Разом з тим у 18 осіб зафіксовано знижені показники, що може відображати відчуття перевантаженості, нестачі часу та ресурсів для повноцінного виконання професійних обов'язків. Такі результати узгоджуються з даними інтерв'ю та бесід щодо високого рівня робочого напруження.

Шкала «Особистісне зростання» виявила відносно сприятливі показники у більшості опитаних. Так, 30 працівників продемонстрували нормативні або підвищені значення, що свідчить про збереження інтересу до саморозвитку, відкритість до нового досвіду та прагнення до особистісних змін. Лише у 10 респондентів показники перебували нижче норми, що може бути пов'язано з

емоційною втомою або відчуттям професійної стагнації. Серед жінок показники особистісного зростання в середньому були дещо вищими.

За шкалою «Цілі в житті» у межах норми перебували 26 осіб, які мають відчуття спрямованості життя та наявності значущих життєвих цілей. Водночас 14 респондентів продемонстрували знижені значення, що може вказувати на тимчасову втрату життєвих орієнтирів або зосередженість переважно на поточних проблемах і обов'язках. Такі результати особливо характерні для працівників із високим рівнем професійного навантаження.

Аналіз шкали «Самоприйняття» показав, що 25 працівників перебувають у межах нормативних значень, демонструючи загалом позитивне ставлення до себе та прийняття власних сильних і слабких сторін. У 15 респондентів зафіксовано знижені показники, що може свідчити про підвищену самокритичність, незадоволеність власними досягненнями або знижену самооцінку. Серед жінок дещо частіше спостерігалися коливання показників самоприйняття.

Узагальнений показник психологічного благополуччя засвідчив, що у 23 працівників рівень психологічного благополуччя відповідає нормативним значенням, тоді як у 17 осіб зафіксовано знижений рівень, що проявляється у переважанні негативного афекту, відчутті втоми та зниженій задоволеності життям. Отримані результати підтверджують актуальність дослідження психологічного благополуччя працівників у контексті організаційної мотивації та умов праці.

Таблиця 2.3

Результати дослідження психологічного благополуччя

Шкала	У межах норми (усього), осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб
Позитивні відносини з оточуючими	28	11	17
Автономія	24	12	12
Керування середовищем	22	10	12
Особистісне зростання	30	13	17
Цілі в житті	26	12	14
Самоприйняття	25	11	14
Загальна шкала	23	10	13

Отже, за даними табл. 2.3 більшість працівників ТОВ «Нова пошта» демонструють нормативний рівень окремих компонентів психологічного благополуччя, однак значна частка респондентів має знижені показники за шкалами керування середовищем, автономії та самоприйняття. Це свідчить про вплив професійного навантаження та організаційних чинників на психологічний стан персоналу й підтверджує необхідність удосконалення мотиваційних практик із урахуванням психологічного здоров'я.

2.3. Оцінка впливу мотиваційних чинників на психологічне благополуччя працівників

Результати оцінювання мотивації працівників свідчать про збереження значущості матеріальних стимулів, проте водночас демонструють зростання ролі нематеріальних чинників. Працівники дедалі більше орієнтуються на стабільність зайнятості, передбачуваність управлінських рішень, можливість професійного розвитку та справедливе ставлення з боку керівництва. Таке поєднання мотивів вказує на поступовий перехід від короткострокової мотивації, заснованої переважно на матеріальних заохоченнях, до більш стійкої мотиваційної моделі, що враховує психологічні потреби персоналу. Водночас зафіксовані показники свідчать про наявність груп працівників, у яких рівень мотивації є зниженим, що може бути пов'язано з перевантаженням, обмеженими можливостями самореалізації та недостатнім рівнем визнання результатів праці.

Аналіз результатів дослідження психологічного благополуччя дозволяє констатувати, що для більшості працівників характерний середній рівень психологічної стабільності, що свідчить про відносну адаптованість персоналу до умов професійної діяльності та здатність виконувати трудові обов'язки без суттєвих проявів дезадаптації. Разом із тим за окремими показниками виявлено ознаки емоційного напруження, зниження життєвої задоволеності та внутрішньої рівноваги. Такі результати можуть свідчити про накопичення

психологічної втоми, що не завжди має яскраво виражений характер, але поступово впливає на загальний стан працівників.

Узагальнені показники психологічного благополуччя вказують на наявність потенційних ризиків, пов'язаних із тривалим впливом стресових чинників. Зокрема, інтенсивність праці, високий рівень відповідальності та обмежені можливості для відновлення психологічних ресурсів можуть з часом призводити до зростання емоційного виснаження. Навіть за відсутності критичних значень окремих показників така тенденція потребує уваги, оскільки зниження психологічного благополуччя має накопичувальний характер і може негативно впливати на мотивацію та працездатність персоналу.

Порівняльний аналіз узагальнених даних мотивації та психологічного благополуччя дозволяє виявити стійкі закономірності їх співвідношення. Працівники, які демонструють вищий рівень загальної мотивації, як правило, характеризуються більш позитивним емоційним станом, вищою задоволеністю працею та впевненістю у власних професійних можливостях. У таких працівників рідше фіксуються ознаки емоційного напруження та психологічного виснаження. Натомість зниження мотиваційних показників супроводжується погіршенням психологічного стану, що проявляється у зростанні тривожності та зниженні внутрішнього комфорту.

Отримані результати також свідчать про значний вплив організаційних умов на формування мотивації та психологічного благополуччя. Чіткість організації праці, характер управлінських рішень, доступність зворотного зв'язку та можливість професійного розвитку безпосередньо впливають на ставлення працівників до роботи. За умов, коли працівники відчують підтримку з боку керівництва та бачать перспективи власного розвитку, рівень мотивації та психологічної стабільності є вищим. Водночас дефіцит комунікації, перевантаження або нечіткість вимог можуть негативно позначатися на мотиваційному стані та психологічному благополуччі персоналу.

Суб'єктивні оцінки працівниками умов праці та психологічного клімату також відіграють важливу роль у формуванні загальної картини. Отримані дані

свідчать про неоднорідність таких оцінок, що може бути зумовлено відмінностями у професійному досвіді, посадових обов'язках і рівні відповідальності. Водночас саме ці оцінки дозволяють виявити приховані проблемні аспекти, які не завжди відображаються у формальних показниках, але суттєво впливають на мотивацію та психологічний стан працівників.

Аналіз взаємозв'язку мотивації працівників і показників психологічного благополуччя свідчить про їх тісну взаємну обумовленість та системний характер впливу. Отримані результати дозволяють стверджувати, що рівень мотивації виступає одним із ключових чинників, які визначають емоційний стан, задоволеність працею та психологічну стійкість персоналу. Працівники з вищими показниками мотивації, як правило, демонструють більш стабільний психологічний стан, позитивне ставлення до професійної діяльності та здатність ефективно функціонувати в умовах підвищених вимог.

Зіставлення мотиваційних показників із результатами оцінювання психологічного благополуччя дозволяє виявити чітку тенденцію: зростання внутрішньої зацікавленості у праці супроводжується підвищенням рівня емоційної рівноваги та зниженням проявів напруження. Працівники, для яких характерна орієнтація на зміст роботи, професійний розвиток і самореалізацію, демонструють вищу життєву задоволеність та меншу схильність до емоційного виснаження. Натомість переважання формальної або зниженої мотивації часто поєднується з негативними емоційними станами, зростанням тривожності та зниженням суб'єктивного відчуття благополуччя.

Особливу роль у формуванні психологічного стану працівників відіграють нематеріальні мотиваційні чинники. Отримані дані свідчать, що такі аспекти, як визнання результатів праці, можливість професійного розвитку, підтримка з боку керівництва та якість міжособистісних відносин, мають суттєвий вплив на емоційний фон і психологічну стабільність персоналу. За умов, коли ці чинники реалізуються на належному рівні, навіть за помірних матеріальних стимулів спостерігається зростання задоволеності працею та позитивного психологічного самопочуття.

Матеріальна мотивація, незважаючи на її значущість, проявляє більш обмежений вплив на психологічне благополуччя у довгостроковій перспективі. Отримані результати свідчать, що підвищення матеріальної винагороди без одночасного врахування психологічних потреб працівників не завжди призводить до зростання емоційної стабільності та внутрішньої задоволеності. У таких випадках матеріальні стимули можуть забезпечувати короткостроковий ефект, однак не гарантують збереження психологічного благополуччя та стійкої мотивації.

Аналіз взаємозв'язку між умовами праці та психологічним благополуччям працівників свідчить про значущість організаційних чинників у формуванні мотиваційного стану. Чіткість розподілу обов'язків, адекватність навантаження, можливість впливу на робочі процеси та наявність зворотного зв'язку сприяють формуванню відчуття контролю та передбачуваності. За таких умов працівники демонструють вищий рівень мотивації та психологічної стабільності. Натомість перевантаження, нечіткість вимог і дефіцит комунікації підвищують ризик зниження мотивації та погіршення психологічного стану.

Суттєвий вплив на психологічне благополуччя має також стиль управління. Отримані результати свідчать, що підтримувальний та орієнтований на співпрацю стиль управління позитивно корелює з високими показниками мотивації та емоційної рівноваги працівників. За таких умов знижується рівень напруження, зростає довіра до керівництва та формується позитивне ставлення до професійної діяльності. Натомість авторитарні або надмірно контролюючі управлінські практики можуть спричиняти демотивацію, зниження психологічного комфорту та зростання внутрішнього напруження.

Взаємозв'язок мотивації та психологічного благополуччя проявляється також через рівень задоволеності працею. Отримані дані свідчать, що задоволеність працею виступає своєрідним індикатором ефективності мотиваційної системи. Високий рівень задоволеності супроводжується позитивними емоціями, відчуттям стабільності та внутрішньої впевненості, що безпосередньо підтримує психологічне благополуччя. Низька задоволеність,

навпаки, часто поєднується з демотивацією, емоційною нестабільністю та зниженням життєвої активності.

Отримані результати також дозволяють зробити висновок про наявність взаємного впливу між мотивацією та психологічним благополуччям. З одного боку, високий рівень мотивації сприяє збереженню психологічної стійкості та позитивного емоційного стану. З іншого боку, належний рівень психологічного благополуччя підсилює дію мотиваційних чинників і створює умови для стабільної трудової активності. Така взаємозалежність підкреслює необхідність комплексного підходу до управління персоналом, що враховує як мотиваційні, так і психологічні аспекти.

Оцінка проблемних аспектів і ризиків зниження мотивації та психологічного благополуччя працівників свідчить про наявність низки факторів, які можуть негативно впливати на ефективність трудової діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових ризиків є зниження внутрішньої мотивації працівників, що проявляється у формальному ставленні до виконання професійних обов'язків та обмеженій зацікавленості у результатах праці. Така тенденція може бути наслідком одноманітності трудових завдань, обмежених можливостей професійного розвитку та недостатнього залучення працівників до процесів прийняття рішень. У разі посилення цих чинників внутрішня мотивація поступово замінюється зовнішніми стимулами, що знижує стійкість мотиваційної системи та підвищує вразливість працівників до психологічного виснаження.

Суттєвим ризиком для психологічного благополуччя є накопичення емоційного напруження, пов'язаного з високою інтенсивністю праці та відповідальністю. Навіть за умови задовільних загальних показників психологічного стану тривале перебування у режимі підвищеного навантаження може призводити до поступового зниження емоційної стійкості. Особливу небезпеку становлять ситуації, коли працівники не мають достатніх

можливостей для відновлення психологічних ресурсів, що з часом підвищує ризик розвитку емоційного виснаження та професійного вигорання.

Результати дослідження також вказують на ризики, пов'язані з організаційними умовами праці. Нечіткість функціональних обов'язків, нерівномірний розподіл навантаження та недостатній рівень зворотного зв'язку можуть негативно впливати як на мотивацію, так і на психологічний стан працівників. За таких умов зростає відчуття невизначеності та втрати контролю над робочими процесами, що підсилює емоційне напруження та знижує задоволеність працею. Тривале збереження подібних умов здатне формувати стійке негативне ставлення до професійної діяльності.

Окрему групу ризиків становлять проблеми, пов'язані з визнанням результатів праці. Недостатня увага до досягнень працівників або відсутність чітких критеріїв оцінювання можуть призводити до знецінення власних зусиль і зниження мотивації. У таких випадках навіть високий рівень професійної компетентності не гарантує позитивного психологічного стану, оскільки відсутність визнання підриває відчуття значущості та професійної самореалізації. Це, у свою чергу, може негативно позначатися на психологічному благополуччі та сприяти формуванню емоційної відстороненості.

Важливим ризиковим чинником є також дисбаланс між професійною діяльністю та особистим життям. Узагальнені дані свідчать, що надмірна залученість у робочі процеси без належної компенсації у вигляді відпочинку та гнучких форм організації праці здатна посилювати психоемоційне навантаження. За таких умов мотивація поступово знижується, а психологічне благополуччя погіршується, що може призводити до зростання плинності кадрів і зниження загальної ефективності роботи персоналу.

Аналіз отриманих результатів дозволяє також виділити ризики, пов'язані зі стилем управління та комунікацією в організації. Недостатня відкритість управлінських рішень, обмежена участь працівників у процесах обговорення та прийняття рішень можуть спричиняти зниження довіри до керівництва. У таких умовах мотивація працівників послаблюється, а психологічний стан

характеризується зростанням напруження та незадоволеності. Тривалий вплив зазначених чинників може формувати негативний психологічний клімат у колективі.

Особливу увагу слід приділити ризикам розвитку професійного вигорання, яке є наслідком поєднання низької мотивації, високого навантаження та недостатньої психологічної підтримки. Отримані дані вказують на наявність окремих ознак, що можуть свідчити про початкові стадії цього процесу. За відсутності своєчасних управлінських заходів такі ознаки можуть поглиблюватися, що негативно вплине не лише на окремих працівників, а й на результати діяльності організації в цілому.

Комплексне узагальнення результатів аналізу мотивації працівників та їх психологічного благополуччя дозволяє сформувати цілісне бачення наявної ситуації та визначити ключові тенденції, що впливають на ефективність трудової діяльності персоналу. Отримані дані свідчать про те, що мотиваційна система функціонує неоднорідно, поєднуючи як стабілізуючі елементи, так і чинники, які знижують її довгострокову результативність. Така структура мотивації безпосередньо відображається на психологічному стані працівників і визначає рівень їх залученості до професійної діяльності.

Узагальнення показників мотивації свідчить, що переважання зовнішніх стимулів без достатньої підтримки внутрішньої мотивації обмежує потенціал персоналу та не забезпечує стійкого позитивного ставлення до праці. Працівники, орієнтовані переважно на формальні стимули, демонструють нижчу емоційну залученість і вищу чутливість до змін умов праці. Водночас зафіксовані дані підтверджують, що внутрішня мотивація, пов'язана зі змістом роботи, можливістю розвитку та визнанням результатів, має значно сильніший вплив на психологічне благополуччя та стабільність трудової поведінки.

Аналіз психологічного благополуччя працівників дозволяє констатувати відносну стабільність емоційного стану за умови помірного навантаження та підтримки з боку організації. Разом із тим наявність ознак емоційного напруження і зниження внутрішньої рівноваги у частини персоналу вказує на

вразливість психологічної системи до організаційних та мотиваційних недоліків. За відсутності коригувальних заходів такі прояви можуть посилюватися та трансформуватися у більш серйозні психологічні проблеми, що негативно позначатиметься на ефективності роботи персоналу.

Отримані результати підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між мотивацією та психологічним благополуччям, який має двосторонній характер. З одного боку, належний рівень мотивації сприяє підтриманню позитивного емоційного стану, задоволеності працею та психологічної стійкості. З іншого боку, збереження психологічного благополуччя підсилює дію мотиваційних чинників і створює передумови для стабільної трудової активності. Порушення цього балансу призводить до зниження ефективності як мотиваційної системи, так і психологічної адаптації працівників.

Таким чином, результати аналізу мотивації працівників і їх психологічного благополуччя створюють аналітичне підґрунтя для розроблення практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу. Усвідомлення виявлених тенденцій і проблем дозволяє обґрунтовано перейти до формування рекомендацій, орієнтованих на зниження психологічних ризиків, підвищення внутрішньої мотивації та забезпечення сталого розвитку персоналу в організації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз практичних аспектів функціонування підприємства та його ресурсного потенціалу, а також досліджено стан конкурентоспроможності продукції на ринку. Аналіз дозволив систематизувати дані про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності підприємства, і виділити основні резерви для підвищення його результативності. Зокрема, було визначено, що підприємство має ряд сильних сторін, серед яких стабільна матеріально-технічна база,

наявність кваліфікованого персоналу та сформовані бізнес-процеси, які забезпечують безперервність виробництва та своєчасне виконання замовлень.

Водночас аналіз показав наявність слабких сторін, що потребують особливої уваги у подальшому вдосконаленні діяльності. Серед них можна виділити недостатній рівень інноваційної активності, обмежені можливості для розширення ринків збуту та часткові недоліки в організації маркетингової діяльності. Ці аспекти обмежують потенціал підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та її адаптації до змін на ринку.

Особливу увагу в розділі приділено факторному аналізу конкурентоспроможності продукції. Використання цього методу дозволило оцінити вплив окремих чинників на інтегральний показник конкурентоспроможності та виявити ключові резерви для підвищення ефективності. Зокрема, було визначено, що підвищення якості продукції, оптимізація витрат на виробництво та модернізація технологічного процесу можуть суттєво посилити позиції підприємства на ринку. Це підтверджує важливість системного підходу до управління, коли кожен аспект діяльності оцінюється не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими елементами системи.

Крім того, проведене дослідження показало, що сучасні бізнес-процеси підприємства потребують удосконалення з урахуванням швидкозмінного ринкового середовища. Це стосується як логістики, так і управління запасами, контролю якості продукції, а також організації маркетингової та збутової діяльності. Оптимізація цих процесів дозволить підвищити гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, що є особливо важливим у умовах високої конкуренції.

Окремо слід зазначити значення управління персоналом та психологічного клімату в колективі. Аналіз мотиваційної структури показав, що підвищення рівня залученості працівників, створення умов для професійного розвитку та формування довіри у команді безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів та якість продукції. Це підкреслює взаємозв'язок між

економічними результатами та соціально-психологічними аспектами діяльності підприємства.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності функціонування підприємства необхідно комплексно підходити до оптимізації бізнес-процесів, модернізації виробничих потужностей та розвитку персоналу. Виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначені резерви підвищення ефективності створюють основу для розробки практичних рекомендацій та конкретних заходів, які будуть представлені у наступному, третьому розділі роботи. Результати аналізу підтверджують, що лише інтеграція економічних, технологічних та соціально-психологічних аспектів управління дозволяє досягти стійкого розвитку та зміцнити позиції підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

3.1. Запровадження програм підтримки психологічного здоров'я персоналу

Результати емпіричного дослідження засвідчили наявність системних проблем у сфері психологічного благополуччя працівників підприємства, що безпосередньо впливають на рівень їхньої мотивації та загальну ефективність трудової діяльності. Чинна система мотивації орієнтована переважно на формальні економічні стимули та недостатньо враховує психологічний стан персоналу, його емоційні потреби та здатність до відновлення.

Зокрема, аналіз результатів інтерв'ю та узагальнення відповідей респондентів виявили знижений рівень суб'єктивного психологічного благополуччя у значної частини працівників. Більшість опитаних характеризували свій робочий стан як «напружений», «виснажливий» або «нестабільний», що свідчить про хронічний характер стресу. Працівники відзначали постійний дефіцит часу, надмірне навантаження, необхідність виконувати кілька завдань одночасно та відсутність можливостей для повноцінного відновлення в межах робочого процесу. Подібні умови поступово формують емоційне виснаження, яке проявляється у втраті інтересу до результатів праці, формальному виконанні обов'язків і зниженні ініціативності.

Окрему увагу в межах дослідження привернули ознаки професійного вигорання, які фіксувалися не лише серед працівників з тривалим стажем, а й серед відносно молодих співробітників. Отже, проблема не обмежується віковими чи стажевими характеристиками, а має організаційний характер. У відповідях респондентів простежувалися типові прояви вигорання: емоційна відстороненість від колективу, байдужість до якості виконуваної роботи, відчуття беззмістовності професійних зусиль. Частина працівників прямо

вказувала, що «робота більше не приносить задоволення», а мотивація підтримується виключно необхідністю отримання заробітної плати.

Важливим результатом дослідження стало також виявлення підвищеного рівня тривожності, пов'язаного з невизначеністю майбутнього, нестабільністю умов праці та обмеженими можливостями професійного розвитку. Працівники відзначали, що не завжди розуміють перспективи свого кар'єрного зростання, критерії оцінювання результатів роботи та очікування керівництва. За відсутності чітких орієнтирів навіть матеріальне стимулювання не забезпечує довгострокового мотиваційного ефекту, оскільки не знижує внутрішню напругу та страх помилок.

Зв'язок між психологічним станом персоналу та ефективністю мотиваційної системи простежується і в поведінкових реакціях працівників. У межах дослідження зафіксовано зростання проявів пасивності, уникання відповідальності та зниження готовності брати участь у додаткових ініціативах. Навіть за наявності фінансових заохочень працівники не демонструють стабільного зростання продуктивності, оскільки емоційне перевантаження нівелює стимулювальний ефект винагород. У таких умовах мотивація набуває короткострокового характеру та не трансформується у внутрішню зацікавленість результатами праці.

Отримані результати свідчать, що проблеми психологічного здоров'я не є індивідуальними винятками, а формуються під впливом організаційних чинників: стилю управління, характеру комунікації, розподілу навантаження та відсутності підтримувального середовища. Працівники рідко звертаються по допомогу або відкрито говорять про емоційні труднощі, що зумовлено страхом негативної оцінки з боку керівництва або колег. У результаті напруга накопичується, поступово знижуючи рівень залученості персоналу.

Отже, існуюча система мотивації не компенсує психологічні витрати працівників, пов'язані з виконанням професійних обов'язків. Орієнтація виключно на матеріальні стимули без урахування емоційного стану персоналу створює ситуацію, за якої навіть підвищення заробітної плати або преміювання

не забезпечують стійкого позитивного ефекту. Натомість зростає ризик плинності кадрів, прихованої незадоволеності та зниження якості трудових результатів.

Доцільним є впровадження комплексної програми, спрямованої на підтримку психологічного здоров'я працівників як складової системи мотивації персоналу. Для цього пропонується програма «Баланс+», орієнтована на зниження рівня стресу, профілактику професійного вигорання та формування стабільної внутрішньої мотивації. Назва програми відображає її ключову ідею – досягнення балансу між робочим навантаженням, емоційним станом працівників та очікуваннями підприємства щодо результатів праці. На відміну від разових заходів або формальної підтримки, програма «Баланс+» передбачає системну інтеграцію психологічних інструментів у повсякденну управлінську практику.

Головною метою програми є підвищення рівня мотивації персоналу шляхом покращення психологічного благополуччя працівників, зменшення негативного впливу стресових чинників та створення умов для емоційної стабільності в робочому середовищі.

Досягнення зазначеної мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань. Передусім, це зниження рівня хронічного стресу, який формується внаслідок надмірного навантаження, часових обмежень та організаційної невизначеності. У межах програми передбачається перегляд підходів до планування робочого часу, чіткіше визначення пріоритетів завдань і запровадження практики коротких відновлювальних перерв протягом робочого дня.

Наступним важливим завданням є профілактика професійного вигорання. Програма передбачає регулярний моніторинг емоційного стану працівників (через анонімні опитування або індивідуальні бесіди), що дозволяє своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження. На практиці це може реалізовуватися у вигляді щоквартальних опитувань із фокусом на самопочуття, задоволеність роботою та відчуття підтримки з боку керівництва.

Окрему увагу в межах програми «Баланс+» приділено підвищенню рівня психологічної безпеки в колективі. Завданням є формування атмосфери, у якій працівник не боїться висловлювати труднощі, пов'язані з роботою, або звертатися по допомогу. Для цього передбачається навчання керівників навичкам емпатичної комунікації, конструктивного зворотного зв'язку та розпізнавання емоційного перенавантаження підлеглих.

Наступним завданням програми є посилення внутрішньої мотивації працівників через усвідомлення цінності власного внеску в діяльність підприємства. У межах програми пропонується запровадження регулярних індивідуальних зустрічей із керівником, під час яких обговорюються не лише результати роботи, а й особисті цілі працівника, професійні інтереси та можливості розвитку. Така практика сприяє зниженню тривожності та формує відчуття залученості до спільної справи.

Завершальним завданням програми «Баланс+» є підвищення лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів. Психологічна підтримка в поєднанні з визнанням зусиль працівників створює передумови для довгострокової співпраці, навіть за умов зовнішньої економічної нестабільності.

Програма «Баланс+» органічно доповнює існуючу систему мотивації персоналу та не замінює матеріальні стимули, а підсилює їхній ефект. Вона розглядається як нематеріальний мотиваційний інструмент, що забезпечує емоційне підґрунтя для ефективної реалізації фінансових і організаційних стимулів.

У традиційній системі мотивації основний акцент робиться на заробітній платі, преміях і доплатах за результати праці. Проте, як показали результати дослідження, за умов підвищеного стресу та вигорання матеріальні стимули втрачають здатність мотивувати працівників у довгостроковій перспективі. Саме тому програма «Баланс+» виконує стабілізуючу функцію, знижуючи психологічні бар'єри для ефективної трудової діяльності.

У структурі мотиваційної системи програма займає проміжне місце між соціальними та організаційними стимулами. З одного боку, вона пов'язана із

соціальними гарантіями, оскільки демонструє турботу підприємства про добробут персоналу. З іншого боку, програма впливає на організаційні процеси – стиль управління, комунікацію, розподіл навантаження та оцінювання результатів праці.

Практична цінність програми «Баланс+» полягає в тому, що її заходи не потребують значних фінансових витрат, але водночас мають відчутний мотиваційний ефект. Наприклад, регулярний зворотний зв'язок, гнучкі елементи організації робочого часу або підтримка з боку керівника часто сприймаються працівниками як більш значущі, ніж одноразові премії. У результаті формується стійке відчуття справедливості та уваги до потреб персоналу.

Реалізація програми «Баланс+» передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних напрямів психологічної підтримки персоналу, кожен з яких спрямований на зниження негативного впливу стресових чинників та посилення мотиваційного потенціалу працівників. Узагальнену характеристику основних напрямів програми подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями програми психологічної підтримки «Баланс+»

Напрямок програми	Ключовий зміст	Очікуваний результат
Профілактика професійного вигорання	Раннє виявлення емоційного виснаження, оптимізація навантаження, відновлювальні практики	Зниження рівня емоційної втоми, підвищення залученості
Психологічне консультування	Індивідуальна та групова робота з психологічними труднощами	Зменшення тривожності, зростання відчуття підтримки
Тренінги зі стресостійкості та емоційної саморегуляції	Формування навичок управління емоціями та реакціями на стрес	Підвищення адаптивності та самоконтролю
Підтримка балансу «робота – особисте життя»	Гнучкі організаційні рішення, культура поваги до особистого часу	Підвищення задоволеності роботою та лояльності персоналу

Першим і базовим напрямом програми «Баланс+» є профілактика професійного вигорання, оскільки саме емоційне виснаження було однією з найбільш поширених проблем, виявлених у другому розділі дослідження. У

межах цього напрямку основний акцент робиться на раннє виявлення симптомів перевтоми та створення умов для регулярного психологічного відновлення. Практична реалізація напрямку передбачає проведення коротких анонімних опитувань самопочуття працівників із періодичністю один раз на квартал. Запитання спрямовані на оцінювання рівня втоми, емоційної напруги та задоволеності роботою. Отримані результати дозволяють керівництву своєчасно реагувати на негативні тенденції, зокрема шляхом перерозподілу навантаження або коригування термінів виконання завдань. Як відновлювальна практика може використовуватися вправа «Мікропаузи усвідомлення», яка передбачає 2–3 хвилини зосередження на диханні та тілесних відчуттях кілька разів протягом робочого дня. Такий формат не порушує робочий процес, але сприяє зниженню емоційної напруги. Додатково доцільним є запровадження коротких командних перерв без обговорення робочих питань, що позитивно впливає на психологічний клімат у колективі.

Другий напрям програми «Баланс+» охоплює організацію психологічного консультування як форми цілеспрямованої підтримки працівників у складних емоційних ситуаціях. Консультування може здійснюватися як у форматі індивідуальних зустрічей, так і у вигляді групових сесій, що дозволяє враховувати різні потреби персоналу. Індивідуальні консультації спрямовані на роботу з підвищеною тривожністю, внутрішніми конфліктами, професійною невпевненістю або труднощами у взаємодії з колегами. Практика показує, що навіть 2–3 зустрічі з психологом допомагають працівникам по-іншому оцінити робочу ситуацію та знизити рівень емоційного напруження. Важливою умовою ефективності є добровільність участі та конфіденційність. Групове консультування реалізується у форматі малих групових зустрічей, під час яких учасники обговорюють типові труднощі, пов'язані з роботою. Наприклад, може використовуватися вправа «Колесо підтримки», у межах якої працівники діляться власними способами подолання стресових ситуацій. Такий формат сприяє формуванню відчуття спільності та знижує рівень ізоляваності в колективі.

Третій напрям програми орієнтований на формування практичних навичок управління стресом і власними емоційними реакціями. Тренінги зі стресостійкості проводяться у вигляді коротких навчальних сесій тривалістю 1–2 години з використанням інтерактивних методів. Однією з базових вправ є «Контроль кола впливу», під час якої працівники вчаться розмежовувати ситуації, на які вони можуть впливати, і ті, що перебувають поза їхнім контролем. Це дозволяє зменшити рівень тривожності та зосередитися на реальних можливостях дії. Ще одна ефективна вправа – «Емоційний термометр», яка допомагає розпізнавати власний емоційний стан та вчасно застосовувати техніки саморегуляції. У межах тренінгів також доцільно використовувати дихальні техніки короткого формату, які можна застосовувати безпосередньо на робочому місці. Такі вправи формують у працівників відчуття контролю над власним станом, що позитивно впливає на впевненість і мотивацію.

Четвертий напрям програми «Баланс+» спрямований на формування культури поваги до особистого часу працівників і запобігання хронічному перенавантаженню. Дослідження показало, що порушення балансу між роботою та особистим життям є одним із ключових чинників емоційного виснаження. У практичній площині це передбачає впровадження гнучких елементів організації праці, зокрема можливості часткової зміни графіка або чіткого обмеження робочих комунікацій у позаробочий час. Наприклад, у межах програми може бути запроваджене правило «тихих годин», коли внутрішні повідомлення не надсилаються після завершення робочого дня, за винятком критичних ситуацій. Додатково пропонується використання вправи «План відновлення», у межах якої працівники разом із керівником визначають індивідуальні способи відновлення ресурсів поза роботою. Це сприяє усвідомленню цінності відпочинку та зменшує відчуття провини за потребу у перерві.

Таким чином, основні напрями програми «Баланс+» утворюють цілісну систему психологічної підтримки, що інтегрується в мотиваційну політику підприємства. Їх комплексне впровадження створює передумови для зниження

рівня стресу, підвищення задоволеності працею та формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу.

Ефективність програми психологічної підтримки «Баланс+» значною мірою залежить не лише від змісту запропонованих заходів, а й від механізму її впровадження в організації. Навіть добре розроблена програма не дає очікуваного результату без чіткого розподілу ролей, поетапної реалізації та постійного контролю результатів. Ключового значення набуває активна участь керівництва та HR-служби, а також системність дій на кожному етапі впровадження.

Керівництво організації виконує стратегічну роль у впровадженні програми «Баланс+», оскільки саме від його позиції залежить сприйняття психологічної підтримки як реальної цінності, а не формальної ініціативи. Публічне визнання важливості психологічного здоров'я персоналу, підтримка програми на рівні управлінських рішень і власний приклад керівників формують довіру з боку працівників та підвищують рівень їх залученості.

На практиці це може проявлятися у включенні елементів програми до корпоративних стандартів управління персоналом, регулярному обговоренні питань психологічного клімату на нарадах, а також у готовності керівників середньої ланки адаптувати стиль управління до потреб підлеглих. Саме керівники підрозділів першими стикаються з проявами перевтоми або емоційного напруження працівників, тому їхня обізнаність і вміння реагувати мають вирішальне значення.

HR-служба, своєю чергою, виступає координатором і операційним центром реалізації програми «Баланс+». До її функцій належить організація діагностичних заходів, планування тренінгів і консультацій, залучення внутрішніх або зовнішніх фахівців, а також моніторинг ефективності впроваджених заходів. Важливою складовою роботи HR-служби є забезпечення конфіденційності та добровільності участі працівників, що безпосередньо впливає на рівень довіри до програми.

Механізм упровадження програми доцільно реалізовувати поетапно, що дозволяє знизити організаційні ризики та адаптувати заходи до специфіки конкретної організації.

Першим етапом є діагностика психологічного стану персоналу. На цьому етапі здійснюється збір інформації про рівень стресу, емоційного вигорання та задоволеності роботою. Діагностика може включати анонімні опитування, індивідуальні бесіди або аналіз показників плинності кадрів і лікарняних. Отримані результати дозволяють визначити найбільш уразливі групи працівників і пріоритетні напрями підтримки.

Другий етап – планування програми з урахуванням результатів діагностики. На цьому етапі формується перелік конкретних заходів, визначаються строки їх реалізації, відповідальні особи та необхідні ресурси. Планування передбачає адаптацію програми «Баланс+» до організаційної структури, чисельності персоналу та режиму роботи підприємства. Наприклад, для виробничих підрозділів можуть бути пріоритетними відновлювальні практики, тоді як для адміністративного персоналу – тренінги зі стресостійкості.

Третім етапом є реалізація запланованих заходів, що охоплює проведення тренінгів, консультацій, впровадження відновлювальних практик і організаційних змін. На цьому етапі важливо забезпечити регулярність заходів і гнучкість у їх проведенні. Практика показує, що поступове впровадження програми сприяє кращому сприйняттю з боку працівників і знижує рівень опору змінам.

Завершальним етапом є оцінка ефективності програми, яка передбачає повторну діагностику психологічного стану персоналу та аналіз змін у мотивації й поведінці працівників. Оцінювання дозволяє виявити сильні сторони програми, скоригувати окремі елементи та забезпечити її подальший розвиток. Важливим є не лише кількісне оцінювання показників, а й аналіз якісних змін, таких як покращення атмосфери в колективі або зростання довіри до керівництва.

Програма «Баланс+» може реалізовуватися в різних форматах залежно від ресурсних можливостей і специфіки організації. Найбільш поширеним є очний

формат, що передбачає проведення тренінгів і консультацій безпосередньо на робочому місці. Такий формат сприяє активній взаємодії між учасниками та формуванню командної підтримки.

Поряд із цим доцільним є використання онлайн-формату, який дозволяє залучити працівників із різних підрозділів або тих, хто працює дистанційно. Онлайн-сесії можуть включати вебінари, групові обговорення або індивідуальні консультації з психологом. Гібридний формат, що поєднує очні та дистанційні заходи, забезпечує гнучкість і підвищує доступність програми.

Окремо варто виділити формат вбудованих практик, коли елементи програми інтегруються у щоденну діяльність організації. Йдеться про регулярні зустрічі з керівником, відновлювальні паузи, правила комунікації поза робочим часом або використання коротких вправ саморегуляції під час робочого дня. Саме такий формат забезпечує довготривалий ефект і сприяє формуванню культури турботи про психологічне здоров'я.

Таким чином, механізм упровадження програми «Баланс+» ґрунтується на поєднанні управлінської підтримки, поетапної реалізації та гнучких форматів впровадження. Це дозволяє інтегрувати психологічну підтримку в систему мотивації персоналу та забезпечити її практичну результативність у довгостроковій перспективі.

Запровадження програми психологічної підтримки «Баланс+» у системі мотивації персоналу має забезпечити комплексний позитивний ефект, що проявляється не лише у покращенні психологічного стану працівників, а й у зміні їхнього ставлення до праці, організації та власної професійної ролі. На відміну від суто матеріальних стимулів, мотиваційний ефект програми має довгостроковий характер і формується через внутрішню залученість, емоційну стабільність та відчуття підтримки з боку роботодавця.

Одним із ключових очікуваних результатів реалізації програми «Баланс+» є зростання рівня залученості працівників у робочий процес. Залученість у цьому контексті розглядається як поєднання зацікавленості у результатах праці, готовності докладати додаткових зусиль і відчуття особистої значущості

виконуваної роботи. Психологічна підтримка сприяє зменшенню емоційного виснаження, що, у свою чергу, відновлює здатність працівників концентруватися на завданнях і проявляти ініціативу. Коли працівник не перебуває у стані постійного напруження, він легше залучається до обговорення робочих питань, охочіше бере участь у командних проєктах і демонструє більшу відкритість до змін. Наприклад, регулярний зворотний зв'язок і підтримка з боку керівника формують відчуття значущості внеску кожного працівника, що безпосередньо впливає на рівень залученості. Крім того, заходи програми «Баланс+», спрямовані на розвиток навичок саморегуляції та стресостійкості, дозволяють працівникам ефективніше справлятися зі складними ситуаціями без втрати мотивації. У результаті робота перестає сприйматися виключно як джерело напруги, а набуває більш усвідомленого та змістовного характеру.

Іншим важливим мотиваційним ефектом упровадження програми є зниження рівня плинності кадрів. Програма «Баланс+» спрямована на усунення саме цих глибинних чинників, які формують намір залишити організацію. Психологічна підтримка, можливість звернутися по допомогу та відчуття турботи з боку роботодавця знижують ймовірність емоційного відчуження працівників. Коли організація демонструє зацікавленість не лише в результатах праці, а й у благополуччі персоналу, формується більш стійкий зв'язок між працівником і підприємством. Практика свідчить, що працівники значно рідше змінюють місце роботи, якщо відчують психологічну безпеку та стабільність. Навіть у ситуаціях підвищеного навантаження або організаційних змін наявність підтримувального середовища зменшує бажання шукати альтернативу. У довгостроковій перспективі це дозволяє знизити витрати, пов'язані з підбором і адаптацією нових працівників, а також зберегти накопичений професійний досвід у межах організації.

Ще одним суттєвим очікуваним ефектом програми «Баланс+» є зростання рівня задоволеності працею та формування лояльного ставлення до організації. Задоволеність працею розглядається як інтегральний показник, що поєднує оцінку умов роботи, характеру взаємодії з керівництвом, можливостей розвитку

та психологічного комфорту. За умов упровадження програми працівники отримують не лише інструменти для подолання стресу, а й чіткий сигнал про те, що їхній емоційний стан має значення для організації. Це сприяє формуванню позитивного образу роботодавця та підвищує рівень довіри до управлінських рішень. Задоволеність працею в такому випадку виходить за межі матеріальних аспектів і набуває глибшого, ціннісного характеру. Лояльність персоналу проявляється у готовності підтримувати організацію в складних ситуаціях, дотримуватися корпоративних норм і сприяти збереженню позитивного психологічного клімату. Працівники, які відчують турботу та повагу, частіше ототожнюють себе з організацією та сприймають її успіхи як власні досягнення. Це, своєю чергою, підвищує ефективність командної роботи та сприяє формуванню стійкої корпоративної культури.

Можна зробити висновки, що мотиваційний ефект програми «Баланс+» має комплексний характер і проявляється на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Зростання залученості, зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності працею створюють передумови для стабільного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. Таким чином, психологічна підтримка персоналу перестає бути додатковим елементом управління й перетворюється на важливий чинник формування ефективної та довготривалої мотивації працівників.

3.2. Розвиток гнучких форм організації праці як мотиваційного чинника

Результати дослідження засвідчили, що однією з ключових проблем у сфері мотивації персоналу є перевантаження працівників та хронічний дефіцит часу, які безпосередньо впливають на їхній психологічний стан. Більшість респондентів відзначали постійне відчуття поспіху, необхідність виконувати кілька завдань одночасно та складність поєднання професійних і особистих

обов'язків. У таких умовах робочий процес сприймається як джерело напруги, а не як сфера самореалізації чи професійного розвитку.

Аналіз відповідей працівників показав, що жорстко регламентований режим праці не відповідає реальним потребам персоналу та особливостям виконуваних завдань. Фіксований початок і завершення робочого дня, відсутність можливості гнучко планувати час виконання завдань або короткостроково змінювати графік призводять до накопичення втоми. Працівники змушені адаптувати особисте життя до роботи, що поступово формує відчуття втрати контролю над власним часом і знижує рівень задоволеності працею.

Респонденти зазначали, що навіть за відносно стабільного обсягу завдань психологічне навантаження зростає через необхідність постійно «вкладатися в графік», не маючи можливості гнучко реагувати на непередбачувані обставини. Така ситуація сприяє формуванню емоційного напруження, дратівливості та зниженню концентрації, що негативно впливає як на якість виконання роботи, так і на міжособистісні відносини в колективі.

Отримані дані також свідчать про те, що стресові стани часто мають не ситуативний, а системний характер. Вони формуються не лише через складність професійних завдань, а й через організацію робочого часу, яка не враховує індивідуальні особливості працівників. За відсутності можливості самостійно регулювати інтенсивність і ритм праці навіть високо мотивовані співробітники поступово втрачають внутрішню зацікавленість у результатах роботи.

Важливим результатом дослідження є виявлення залежності між режимом праці та психологічним благополуччям працівників. Працівники, які відчують жорсткі часові обмеження та постійний контроль за присутністю на робочому місці, частіше демонструють ознаки емоційного виснаження та тривожності. Натомість респонденти, які мали хоча б мінімальні елементи автономії у плануванні робочого часу, характеризували свій стан як більш стабільний та контрольований.

Режим праці відіграє ключову роль у формуванні відчуття балансу між професійною та особистою сферами. У ході дослідження було встановлено, що порушення цього балансу є одним із чинників зниження мотивації, навіть за наявності матеріального стимулювання. Працівники, які не мають можливості гнучко реагувати на особисті потреби, сприймають роботу як домінуючу та обмежувальну частину життя, що поступово формує негативне емоційне ставлення до професійної діяльності загалом. Крім того, жорстка організація праці знижує здатність працівників до відновлення психологічних ресурсів. Навіть за наявності формального робочого та вільного часу емоційне напруження не зникає, оскільки відсутній простір для самостійного управління навантаженням. Це проявляється у підвищеній втомлюваності, зниженні працездатності наприкінці робочого тижня та зростанні ризику професійного вигорання.

Саме тому впровадження гнучких форм праці доцільно розглядати як відповідь на виявлені проблеми та як один із напрямів удосконалення системи мотивації, орієнтованої на довгострокову ефективність і благополуччя працівників.

Розвиток гнучких форм організації праці доцільно розглядати не лише як технічну зміну режиму роботи, а як дієвий мотиваційний інструмент, що впливає на внутрішню зацікавленість працівників, їх психологічний стан та ставлення до організації загалом. Гнучкість у плануванні робочого часу і простору праці створює умови для більш усвідомленої та відповідальної участі персоналу в досягненні результатів, що особливо важливо в умовах підвищеного навантаження та емоційної напруги.

Однією з найбільш поширених і водночас ефективних форм є гнучкий графік роботи з плаваючим початком і завершенням робочого дня. Такий формат передбачає фіксовану кількість робочих годин при можливості самостійно обирати час початку роботи в межах визначеного інтервалу. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що працівник отримує змогу адаптувати робочий ритм до власних біологічних і соціальних потреб. Відчуття контролю над

власним часом посилює внутрішню мотивацію, оскільки праця перестає асоціюватися з примусом і набуває більш добровільного характеру.

Гнучкий графік позитивно впливає і на рівень емоційного напруження. Можливість уникнути пікових годин транспорту, краще спланувати особисті справи або розпочати роботу у найбільш продуктивний для себе час знижує рівень щоденного стресу. У результаті працівники демонструють вищу концентрацію та стабільніший емоційний стан протягом робочого дня.

Ще однією формою гнучкої організації праці є часткова дистанційна робота, яка передбачає поєднання роботи в офісі та виконання завдань поза ним. Такий формат не лише розширює можливості управління робочим часом, а й формує новий рівень довіри між працівником і керівництвом. Оцінювання результатів праці за досягнутими показниками, а не за фактом фізичної присутності на робочому місці, стимулює відповідальність і самостійність.

Часткова дистанційна робота сприяє зниженню емоційного напруження за рахунок зменшення кількості стресових факторів, пов'язаних із дорогою на роботу, шумним офісним середовищем або постійними перериваннями. Для багатьох працівників можливість працювати в комфортному середовищі хоча б кілька днів на тиждень підвищує відчуття психологічної безпеки та сприяє зростанню задоволеності працею.

До гнучких форм праці також доцільно віднести індивідуалізоване планування робочого навантаження, яке передбачає узгодження термінів виконання завдань з урахуванням реальних можливостей працівника. У такому випадку працівник залучається до процесу планування, що підсилює його внутрішню мотивацію через відчуття причетності до управлінських рішень. Узгодження дедлайнів знижує рівень тривожності, оскільки працівник краще розуміє пріоритети та очікування керівництва.

Важливою формою гнучкої організації праці є також компресований робочий тиждень, за якого встановлена норма робочого часу розподіляється на меншу кількість днів. Такий формат дозволяє працівникам отримати додатковий день для відновлення ресурсів без зниження загальної продуктивності.

Додатковий вільний час сприяє психологічному відновленню та зменшенню ризику професійного вигорання, що позитивно відображається на мотивації та якості виконуваних завдань.

Особливу роль відіграє довіра як управлінська категорія, що формується через запровадження гнучких форм праці. Надання працівникам автономії у виборі режиму роботи сигналізує про повагу до їх професіоналізму та відповідальності. Відчуття довіри з боку керівництва посилює внутрішню мотивацію значно ефективніше, ніж формальний контроль, оскільки стимулює прагнення виправдати очікування та зберегти надану свободу.

Гнучкі форми праці також сприяють зниженню емоційного напруження за рахунок формування відчуття передбачуваності та контролю над робочими процесами. Коли працівник може самостійно планувати власний робочий день, рівень тривожності, пов'язаної з часовими обмеженнями та несподіваними навантаженнями, суттєво знижується. Це позитивно впливає на психоемоційний стан і підвищує здатність до концентрації та прийняття рішень.

Запровадження гнучких форм організації праці як мотиваційного чинника потребує створення відповідних умов, без яких такі інструменти не лише не забезпечать очікуваного ефекту, а й можуть викликати додаткові організаційні труднощі. Результативність гнучких режимів роботи залежить від поєднання організаційних передумов, рівня управлінської культури та якості комунікації між керівництвом і персоналом.

Першочерговою умовою ефективного впровадження гнучких форм праці є готовність організаційної структури до змін (наявність чітко визначених функціональних обов'язків, прозорого розподілу відповідальності та зрозумілих критеріїв оцінювання результатів праці). За відсутності таких елементів гнучкість у режимі роботи може призвести до зниження керованості процесів і конфліктів між підрозділами.

Важливою організаційною передумовою є орієнтація на результат, а не на формальну присутність працівника. Гнучкі форми праці передбачають зміну підходів до контролю та оцінювання, зокрема перехід від фіксації робочого часу

до оцінювання досягнутих показників. Для цього необхідно заздалегідь визначити ключові завдання, терміни виконання та очікувані результати, що дозволяє зберегти продуктивність навіть за умов зменшення прямого контролю.

Окрему роль відіграє технічна та інформаційна готовність організації. Впровадження гнучких режимів потребує доступу до цифрових інструментів планування, комунікації та звітності. Навіть у разі мінімального використання дистанційних форматів працівники мають мати змогу оперативно обмінюватися інформацією, узгоджувати завдання та отримувати зворотний зв'язок. Відсутність таких інструментів знижує ефективність гнучкої організації праці та може посилювати напруження замість його зменшення.

Важливою умовою ефективного впровадження гнучких форм праці є рівень управлінської культури в організації. Гнучкі режими роботи потребують від керівників відмови від авторитарних методів управління та переходу до більш партнерської моделі взаємодії з персоналом. За таких умов контроль трансформується з постійного спостереження у координацію та підтримку.

Управлінська культура, орієнтована на довіру та відповідальність, сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до змін. Коли керівник демонструє готовність враховувати індивідуальні потреби працівників і підтримує їхню автономію, зростає рівень внутрішньої мотивації та самодисципліни. Натомість за умов домінування недовіри та надмірного контролю гнучкі форми праці сприймаються як формальність або викликають опір.

Важливим елементом управлінської культури є готовність керівників до навчання та розвитку управлінських компетентностей. Впровадження гнучких форм праці потребує навичок планування, делегування та надання конструктивного зворотного зв'язку. Керівники, які володіють цими навичками, здатні ефективно координувати роботу команди навіть за умов різних режимів праці, зберігаючи високий рівень продуктивності.

Якість комунікації між керівництвом і персоналом є ключовою умовою успішного впровадження гнучких форм організації праці. Прозора та системна

комунікація дозволяє зменшити рівень невизначеності, який часто супроводжує організаційні зміни, та сформувати довіру до нових підходів.

Перед початком упровадження гнучких режимів праці необхідно чітко донести до працівників мету та принципи змін. Роз'яснення причин запровадження гнучких форм, очікуваних переваг і правил користування новими можливостями дозволяє уникнути хибних очікувань і спекуляцій. Працівники мають розуміти, що гнучкість у режимі роботи поєднується з відповідальністю за результати та дотримання домовленостей.

Важливою складовою комунікації є двосторонній зворотний зв'язок, який дозволяє враховувати думки та пропозиції працівників. Обговорення труднощів, що виникають у процесі впровадження, сприяє своєчасному коригуванню підходів і підвищує рівень залученості персоналу. За умов відкритого діалогу гнучкі форми праці сприймаються не як нав'язане рішення, а як спільний крок до покращення умов роботи.

Регулярні зустрічі, індивідуальні бесіди та командні обговорення дозволяють підтримувати стабільну комунікацію навіть за умов різних режимів праці. Це особливо важливо для запобігання відчуттю ізолюваності, яке може виникати у працівників, що працюють за гнучким або частково дистанційним графіком.

Робота в компанії «Нова пошта» характеризується високою інтенсивністю, чіткими часовими межами та постійною взаємодією з великими обсягами відправлень і клієнтів. Для значної частини працівників робочий день проходить у режимі постійного поспіху, що з часом призводить до накопичення втоми та емоційного виснаження. Саме тому питання гнучкості в організації праці набуває для компанії не абстрактного, а цілком практичного значення.

Насамперед гнучкість у роботі «Нової пошти» не означає повну свободу або відсутність дисципліни. Йдеться про можливість зменшити тиск жорсткого графіка там, де це реально, не порушуючи безперервності операційних процесів. Навіть незначні елементи вибору у плануванні робочого часу суттєво змінюють

сприйняття роботи працівниками, перетворюючи її з постійного джерела напруги на більш керований і передбачуваний процес.

Для працівників відділень одним із найвідчутніших кроків може стати варіативність початку та завершення робочої зміни. Можливість обрати ранній або пізніший старт роботи дозволяє працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Для когось це можливість уникнути пікового транспорту, для інших – зручніше організувати сімейні справи. У результаті працівник приходить на роботу менш напруженим і більш зосередженим, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Важливо, що така гнучкість не потребує кардинальних змін у структурі роботи відділень. Розподіл персоналу між різними часовими інтервалами дозволяє зберігати необхідну кількість працівників у години найбільшого навантаження, одночасно знижуючи психологічний тиск на кожного окремого співробітника. Працівники перестають відчувати постійну гонитву з часом, що є однією з причин емоційного виснаження.

Для кур'єрів гнучкість може проявлятися насамперед у більш адаптивному плануванні маршрутів і робочих днів. Чергування інтенсивних маршрутів з менш навантаженими, можливість обирати формат доставки залежно від фізичних можливостей та погодних умов дозволяє знизити перевтому. Коли працівник розуміє, що навантаження не є постійно максимальним, знижується внутрішнє напруження та зростає готовність якісно виконувати роботу.

У сортувальних центрах гнучкість може реалізовуватися через ротацію завдань і змін, що дозволяє уникати монотонності та фізичного перенапруження. Навіть часткова зміна функцій протягом робочого тижня сприяє психологічному розвантаженню, оскільки працівник не перебуває постійно в одному й тому самому напруженому режимі.

Для адміністративного та офісного персоналу «Нової пошти» гнучкість передусім пов'язана з можливістю частково працювати дистанційно. Навіть один–два дні роботи поза офісом на тиждень значно знижують рівень емоційного напруження. Відсутність щоденних поїздок, можливість працювати у

комфортному середовищі та самостійно планувати робочий день позитивно впливають на концентрацію та загальну задоволеність роботою.

Важливо, що за таких умов змінюється і ставлення до роботи загалом. Працівники починають сприймати компанію як роботодавця, який довіряє та поважає їхній час і зусилля. Це формує внутрішню мотивацію, яка значно стійкіша за зовнішні стимули. Праця перестає асоціюватися лише з контролем і обмеженнями, а натомість набуває рис партнерських відносин між працівником і організацією.

Окремої уваги заслуговує питання планування пікових періодів, які є невід'ємною частиною діяльності «Нової пошти». У періоди підвищеного навантаження гнучкість може проявлятися не стільки у скороченні робочого часу, скільки у подальшій компенсації. Додаткові дні відпочинку, можливість обрати зручні зміни після інтенсивних періодів або тимчасове зниження навантаження дозволяють працівникам відновлювати психологічні ресурси.

Ключовим моментом у впровадженні гнучких форм праці є зміна ролі контролю. У «Новій пошті» це може означати поступовий перехід від жорсткого контролю присутності до оцінювання реальних результатів роботи. Коли працівника оцінюють за виконані завдання, а не за кількість відпрацьованих годин, зникає відчуття постійного тиску, а відповідальність за результат, навпаки, зростає.

Важливу роль у цьому процесі відіграють керівники середньої ланки, адже саме вони безпосередньо впливають на щоденний психологічний клімат у підрозділах. Гнучкі режими роботи потребують від керівників уміння домовлятися, чути працівників і координувати роботу команди без надмірного тиску. За таких умов взаємодія між керівником і підлеглими стає менш формальною та більш довірливою.

Працівники мають чітко розуміти правила гнучкого графіка, межі дозволеного та власну відповідальність. Коли зміни пояснюються відкрито, без прихованих очікувань, вони сприймаються не як загроза, а як можливість

покращити умови роботи. Це знижує опір змінам і підвищує рівень залученості персоналу.

У результаті впровадження гнучких форм організації праці в «Новій пошті» працівники отримують не лише більше свободи у плануванні часу, а й відчуття контролю над власним життям. Це безпосередньо впливає на їхній психологічний стан, знижує рівень хронічного стресу та сприяє емоційному відновленню. Робота перестає сприйматися як постійне джерело напруги, а натомість стає більш збалансованою частиною життя.

Запровадження гнучких форм організації праці як складової системи мотивації персоналу передбачає досягнення комплексу позитивних результатів, що охоплюють як психологічний стан працівників, так і показники їхньої трудової результативності. У сучасних умовах нестабільності та зростання психоемоційних навантажень саме поєднання мотиваційних і здоров'язберезувальних ефектів стає визначальним чинником сталого розвитку організації.

Одним із ключових очікуваних результатів упровадження гнучких форм праці є покращення психоемоційного стану персоналу. Можливість адаптувати робочий графік до індивідуальних життєвих обставин сприяє зниженню рівня хронічного стресу, який часто виникає внаслідок перевантаження, дефіциту часу та постійного поспіху. Зменшення напруження між професійними та особистими ролями дозволяє працівникам відновлювати емоційні ресурси та підтримувати психологічну рівновагу. Гнучкі режими роботи знижують ризик емоційного вигорання, оскільки працівники отримують більше можливостей для саморегуляції навантаження та відпочинку. Відчуття контролю над власним робочим часом формує внутрішнє відчуття безпеки й стабільності, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат в організації. У довгостроковій перспективі це сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій, зниженню рівня тривожності та підвищенню емоційної стійкості персоналу. Крім того, позитивні зміни у психоемоційному стані працівників відображаються на міжособистісних відносинах у колективі. Зниження напруження та втоми сприяє

формуванню більш доброзичливої атмосфери, підвищенню рівня взаємної підтримки та співпраці між працівниками.

Другим важливим очікуваним результатом є підвищення продуктивності праці. На відміну від традиційних жорстких режимів роботи, гнучкі форми організації праці дозволяють працівникам виконувати завдання у періоди найбільшої працездатності, що позитивно впливає на якість та швидкість виконання роботи. Оптимальний розподіл робочого часу сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню концентрації уваги та ефективнішому використанню професійних компетентностей. Психологічний комфорт, що виникає внаслідок гнучкої організації праці, безпосередньо пов'язаний зі зростанням внутрішньої мотивації. Працівники, які відчують довіру з боку керівництва та мають автономію у виконанні завдань, демонструють вищий рівень відповідальності за результати своєї діяльності. Це сприяє підвищенню ініціативності, готовності до самостійного прийняття рішень і залученості до досягнення цілей організації. У довгостроковому періоді підвищення продуктивності праці проявляється також у стабільності кадрового складу та зменшенні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і професійним вигоранням. Таким чином, гнучкі форми праці стають не лише соціальним, а й економічно доцільним інструментом мотивації персоналу.

Третім важливим результатом упровадження гнучких форм організації праці є формування позитивного ставлення працівників до роботи та організації загалом. Надання можливості вибору та врахування індивідуальних потреб підсилює відчуття значущості працівника, що сприяє зростанню задоволеності працею та організаційної лояльності. Працівники починають сприймати організацію як соціально відповідального роботодавця, який піклується не лише про результати, а й про психологічне здоров'я персоналу. Це формує емоційний зв'язок між працівником і організацією, знижує ймовірність пошуку альтернативного місця роботи та сприяє довгостроковій співпраці. Позитивне ставлення до роботи також проявляється у зростанні готовності працівників брати участь у розвитку організації, підтримувати інновації та зміни. За таких

умов мотивація перестає бути виключно зовнішнім стимулом і трансформується у внутрішню потребу до професійної самореалізації. У результаті гнучкі форми організації праці сприяють формуванню стійкої мотиваційної системи, орієнтованої на баланс між ефективністю діяльності та збереженням психологічного здоров'я персоналу.

3.3. Формування здорового психологічного клімату в колективі

Специфіка діяльності ТОВ «Нова пошта» зумовлює підвищені вимоги не лише до фізичної витривалості персоналу, а й до їх емоційної стійкості. Постійна взаємодія з клієнтами, робота в умовах чітких часових рамок, високі обсяги обробки відправлень і відповідальність за результат створюють середовище, у якому психологічний клімат відіграє вирішальну роль. Навіть незначні порушення емоційної рівноваги в колективі швидко відображаються на якості обслуговування, швидкості виконання операцій та загальному іміджі компанії.

У відділеннях «Нової пошти» напруженість у колективі часто посилюється через постійний контакт із клієнтами, особливо в пікові години. Черги, скарги, поспіх і високе навантаження створюють умови, за яких працівники змушені працювати на межі емоційних можливостей. За відсутності підтримки з боку колег або керівника така ситуація швидко призводить до дратівливості, взаємних претензій і формування напруженої атмосфери всередині команди.

У сортувальних центрах психологічний клімат ускладнюється монотонністю роботи, фізичним навантаженням і чіткою регламентацією процесів. За таких умов будь-яка несправедливість у розподілі обов'язків або нерівномірне навантаження між працівниками сприймається особливо гостро. Якщо працівники не відчувають, що їхні зусилля помічають і цінують, формується приховане невдоволення, яке з часом трансформується у конфлікти або емоційне відсторонення від роботи.

Для кур'єрів «Нової пошти» психологічний клімат значною мірою залежить від взаємодії з керівниками змін та диспетчерами. Постійні коригування маршрутів, часові обмеження та зовнішні чинники (погодні умови, дорожня ситуація, реакції клієнтів) створюють високий рівень стресу. У таких умовах підтримка з боку керівництва та відчуття справедливого ставлення мають вирішальне значення для збереження мотивації.

Формування здорового психологічного клімату в «Новій пошті» насамперед пов'язане з щоденною управлінською практикою, а не лише з формальними програмами. Велику роль відіграє стиль спілкування керівників відділень і змін. Керівник, який у складній ситуації підтримує працівника, а не шукає винного, формує атмосферу довіри та безпеки. За таких умов працівники не бояться визнавати помилки, швидше їх виправляють і менше емоційно виснажуються.

Важливим елементом здорового клімату є відкрита комунікація. У практиці «Нової пошти» це може реалізовуватися через регулярні короткі наради перед початком зміни, під час яких працівники отримують чітку інформацію про завдання, можливі труднощі та пріоритети дня. Такий формат не лише підвищує організованість, а й створює відчуття спільності та залученості до командної роботи.

Значну роль у формуванні психологічного клімату відіграє зворотний зв'язок. Працівники «Нової пошти» часто працюють у швидкому темпі, і відсутність оцінки їхніх зусиль призводить до відчуття знецінення праці. Навіть коротка словесна подяка або визнання добре виконаної роботи з боку керівника знижує емоційне напруження і підсилює внутрішню мотивацію. Регулярне конструктивне обговорення результатів дозволяє уникати накопичення невдоволення та непорозумінь.

Окремої уваги потребує розвиток культури взаємопідтримки. У великих колективах, характерних для «Нової пошти», працівники можуть почуватися емоційно ізольованими, особливо у періоди підвищеного навантаження. Запровадження практик наставництва, коли досвідчені співробітники

допомагають новачкам адаптуватися, сприяє формуванню довірливих відносин і зменшує рівень тривожності у перші місяці роботи.

Ефективним інструментом також є внутрішні формати визнання, наприклад, відзначення працівників, які допомогли колегам у складній ситуації або проявили відповідальність у пікові періоди. Такі практики формують відчуття значущості кожного члена команди та знижують внутрішню конкуренцію, яка часто є джерелом напруження.

Важливим чинником здорового психологічного клімату є справедливість у розподілі навантаження та оцінюванні результатів. У «Новій пошті» це особливо актуально через нерівномірність потоків відправлень і різну складність завдань. Коли працівники бачать, що навантаження розподіляється об'єктивно, а результати оцінюються прозоро, знижується кількість конфліктних ситуацій і підвищується довіра до керівництва.

Формування здорового психологічного клімату також передбачає профілактику конфліктів, а не лише реагування на них. У практиці компанії це може означати своєчасне обговорення напружених ситуацій, залучення керівників до посередництва між працівниками та створення умов для безпечного висловлення невдоволення. Коли проблеми обговорюються відкрито, вони рідше переходять у приховані або хронічні конфлікти.

Результатом системної роботи над психологічним кліматом у «Новій пошті» є зростання довіри та згуртованості колективу. Працівники починають сприймати себе не як окремі елементи великої системи, а як частину команди, яка має спільну мету. Це підвищує готовність допомагати колегам, брати участь у вирішенні складних завдань і підтримувати один одного в напружених ситуаціях.

Покращення психологічного клімату безпосередньо впливає на задоволеність працею. Працівники, які відчувають підтримку, справедливість і повагу, оцінюють свою роботу позитивніше, навіть за умов високого навантаження. Задоволеність працею, у свою чергу, підсилює внутрішню мотивацію та знижує ймовірність професійного вигорання.

Крім того, здоровий психологічний клімат сприяє зміцненню психологічного здоров'я персоналу. Зменшення конфліктності, розвиток культури підтримки та відкритої комунікації дозволяють працівникам швидше відновлювати емоційні ресурси і зберігати стійкість до стресових факторів. Це позитивно відображається на працездатності, зменшує кількість пропусків роботи та підвищує загальну ефективність діяльності.

Таким чином, для ТОВ «Нова пошта» формування здорового психологічного клімату є не другорядним соціальним завданням, а важливим елементом системи мотивації та управління персоналом. Сприятлива атмосфера в колективі підсилює дію інших мотиваційних інструментів, знижує плинність кадрів і забезпечує стабільну роботу компанії в умовах високих навантажень і постійних змін.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розглянуто напрями вдосконалення системи мотивації працівників із урахуванням психологічного здоров'я, що дозволяє забезпечити більш ефективне функціонування підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Аналіз практичних заходів показав, що мотиваційні механізми, які враховують не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні потреби працівників, мають більш тривалий та стабільний ефект на продуктивність та залученість персоналу. До таких заходів належать, зокрема, впровадження системи заохочень за досягнення результатів, створення можливостей для професійного розвитку, формування сприятливого психологічного клімату у колективі та підтримка довіри між керівництвом і працівниками.

Розроблені пропозиції щодо покращення організації роботи показують, що комплексне впровадження мотиваційних заходів сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників своєю діяльністю, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність виконання виробничих та управлінських процесів. Було

встановлено, що найбільший ефект досягається через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також через врахування індивідуальних особливостей та потреб працівників.

Особливу увагу в розділі приділено методам покращення командоутворення та розвитку корпоративної культури. Було доведено, що ефективна взаємодія між працівниками, відкрита комунікація та взаємна підтримка сприяють зміцненню згуртованості колективу та підвищують довіру до керівництва. Це дозволяє зменшити рівень стресу на робочому місці та підвищити загальний рівень психологічного здоров'я персоналу. Крім того, аналіз показав, що систематичне оцінювання потреб працівників та регулярне впровадження психологічних і мотиваційних заходів забезпечує більш ефективне управління людськими ресурсами та створює основу для сталого розвитку підприємства.

У рамках дослідження були визначені основні напрями вдосконалення системи мотивації, які включають: підвищення прозорості системи преміювання та заохочень, розвиток програм професійного навчання та наставництва, впровадження гнучких форм організації праці, а також заходів для підтримки психологічного здоров'я та комфортних умов роботи. Реалізація цих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи окремих підрозділів, а й створити позитивний імідж підприємства як соціально відповідальної організації, що дбає про своїх працівників.

Отже, вдосконалення системи мотивації з урахуванням психологічного здоров'я працівників є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства. Інтеграція економічних, організаційних та психологічних аспектів управління людськими ресурсами створює умови для стабільного розвитку, зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Виявлені практичні заходи та рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для планування та реалізації ефективної кадрової політики, спрямованої на досягнення стратегічних цілей та забезпечення високого рівня продуктивності колективу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було з'ясовано, що мотивація праці є одним із ключових інструментів управління персоналом у сучасних організаціях, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників, їх готовність до продуктивної діяльності та орієнтацію на досягнення організаційних цілей. Мотивація не обмежується виключно матеріальним стимулюванням, а охоплює широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких важливе місце посідають психологічні потреби, ціннісні орієнтації та особистісні очікування працівників. У сучасних умовах зростання інтенсивності праці, конкуренції та невизначеності особливого значення набуває комплексний підхід до мотивації, який поєднує економічні стимули з нематеріальними формами заохочення та врахуванням психологічного стану персоналу.

Дослідження психологічного здоров'я працівників як фактора ефективності трудової діяльності дозволило встановити, що психологічне благополуччя є важливою умовою стабільної продуктивності, професійної стійкості та збереження працездатності персоналу. Психологічно здорові працівники характеризуються вищим рівнем емоційної стабільності, кращою здатністю до адаптації, конструктивною взаємодією в колективі та більшою готовністю до професійного розвитку. Водночас ігнорування психологічних потреб працівників, надмірне навантаження та дефіцит підтримки з боку організації можуть призводити до емоційного виснаження, зниження мотивації та погіршення результатів праці, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності організації.

Аналіз взаємозв'язку мотивації працівників і їх психологічного благополуччя показав, що ці явища перебувають у тісній взаємодії та взаємному впливі. Ефективна система мотивації сприяє формуванню позитивного психологічного стану, зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності працею. У свою чергу, психологічне благополуччя підсилює дію мотиваційних чинників, забезпечуючи сталість трудової активності та внутрішню

зацікавленість у результатах роботи. Порушення цього балансу призводить до зниження мотивації, зростання напруженості та формування ризиків професійного вигорання, що свідчить про необхідність інтегрованого підходу до управління персоналом.

У ході емпіричного дослідження було обґрунтовано організацію та методику вивчення мотивації працівників і показників їх психологічного здоров'я, що дало змогу комплексно оцінити особливості трудової мотивації та емоційного стану персоналу. Використані методи дозволили виявити не лише загальний рівень мотивації, а й домінуючі мотиви, джерела задоволеності та чинники психологічного напруження. Це підтвердило доцільність поєднання кількісних і якісних підходів до аналізу психологічних аспектів трудової діяльності та їх практичну значущість для управління персоналом.

Результати аналізу рівня мотивації працівників та показників їх психологічного здоров'я засвідчили наявність як позитивних аспектів, так і проблемних зон. Було встановлено, що матеріальні стимули залишаються важливим мотиваційним чинником, однак їх дія є обмеженою без належної підтримки нематеріальних факторів, таких як визнання, підтримка, можливість розвитку та сприятливий психологічний клімат. Водночас виявлено, що підвищене навантаження, емоційна напруженість і недостатній рівень психологічної підтримки негативно позначаються на самопочутті працівників, що знижує їх мотиваційну активність і задоволеність працею.

Оцінка впливу мотиваційних чинників на психологічне благополуччя працівників показала, що найбільш значущими є справедливість винагороди, прозорість управлінських рішень, якість комунікації з керівництвом і можливість поєднання професійного та особистого життя. Саме ці чинники суттєво впливають на рівень емоційної стабільності, відчуття безпеки та впевненості у власних силах. За наявності таких умов працівники демонструють вищу залученість у трудовий процес і більшу готовність до відповідального виконання професійних обов'язків.

У межах роботи було обґрунтовано доцільність запровадження програм підтримки психологічного здоров'я персоналу як складової сучасної системи мотивації. Такі програми сприяють профілактиці професійного вигорання, зниженню рівня стресу та формуванню культури турботи про психоемоційний стан працівників. Підтримка психологічного здоров'я не лише покращує самопочуття персоналу, а й підсилює мотиваційний ефект інших управлінських інструментів, що позитивно відображається на результатах діяльності організації.

Дослідження розвитку гнучких форм організації праці як мотиваційного чинника засвідчило їх значний потенціал у підтриманні психологічного благополуччя працівників. Гнучкий графік, можливість адаптації робочого часу та врахування індивідуальних потреб сприяють зменшенню психоемоційного навантаження, підвищенню задоволеності працею та формуванню позитивного ставлення до організації. Такі форми організації праці дозволяють досягти кращого балансу між професійною та особистою сферами життя, що є важливим чинником довготривалої мотивації.

Обґрунтування формування здорового психологічного клімату в колективі підтвердило його ключову роль у забезпеченні ефективної мотивації та збереженні психологічного здоров'я персоналу. Довіра, взаємопідтримка, конструктивна комунікація та справедливе ставлення з боку керівництва створюють умови, за яких працівники відчують свою значущість і приналежність до команди. Сприятливий психологічний клімат знижує рівень конфліктності, підвищує згуртованість колективу та сприяє зміцненню психологічної стійкості персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на ефективність функціонування організації загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алипенко В.Є. Психологічні особливості формування життєвих орієнтацій сучасної молоді. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17651/Алипенко%20В.Є..pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення 07.12.2025).
2. Базик О. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, (64), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4297> (дата звернення 19.12.2025).
3. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення 24.12.2025).
4. Божок Н. Психологічні особливості юнацького віку та їх вплив на формування фрустраційної толерантності майбутнього фахівця. *Психологія особистості*, № 1, 2013. С. 187–194. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Po_2013_1_22 (дата звернення 07.12.2025).
5. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270–274.
6. Волинець Н.В. Психологічні особливості особистісного благополуччя в професійній сфері життєдіяльності: монографія. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2019. 620 с. URL: https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/2446/1/Монография_Волинець.pdf (дата звернення 07.12.2025).

7. Волошин Р. Менеджмент: Опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2018. 116 с.
8. Воронцова М.М. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 270-277.
9. Главацька Н.І. Гендерні особливості психологічного благополуччя молоді в період війни. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 53 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45902> (дата звернення 24.12.2025).
10. Джаббарова Л.В. Дослідження структури психологічного благополуччя студентської молоді. *Теорія і практика сучасної психології*, Вип. 1, 2018. С. 10-15. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/4.pdf (дата звернення 07.12.2025).
11. Доліба О. Особливості психологічного благополуччя особистості в умовах організаційної діяльності. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2024. 77 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11517/m_educ_2025_1_26.pdf?sequence=1 (дата звернення 19.12.2025).
12. Дяченко В.А. Теоретичні підходи до розуміння психологічного благополуччя особистості. *Психологічні науки* №103, том 1. 2012. С. 119-124. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2306/1/Теоретичні%20підходи%20до%20розуміння%20%20психологічного%20благополуччя%20особистості.pdf> (дата звернення 19.12.2025).
13. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення 19.12.2025).

14. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017. С. 13-17.
15. Зазимко О.В. Особливості формування індивідуального досвіду юнаків. *Досвід особистості: теорія і практика. Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції* (27–28 лютого 2020 р., м. Ніжин). Ніжин, 2020. С. 73–78. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722725/1/za1.pdf> (дата звернення 07.12.2025).
16. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 19.12.2025).
17. Заставнюк Л.І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(14) 2019. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення 19.12.2025).
18. Іваннікова Г.В. Теоретико-методологічні проблеми психологічного благополуччя особистості. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i12/43.pdf> (дата звернення 24.12.2025).
19. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення 24.12.2025).
20. Качмарик Я.Д. Оцінка системи мотивації праці на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 207-210.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
22. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*, (62), 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/380764670_SISTEMA_MOTIVACII_DLA_ZBEREZENNA_PERSONALU_TORGOVELNOGO_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 19.12.2025).

23. Котлова Л.О., Тичина І.М., Дранківська А.П. Особливості психологічного благополуччя особистості з різними захисними механізмами. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*, Том 32 (71), № 1, 2021. С. 45–50. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/1_2021/10.pdf (дата звернення 24.12.2025).
24. Махсма М.Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки* № 2 (60), 2024. С. 167-173.
25. Мізіна О.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка* №5, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/43.pdf (дата звернення 07.12.2025).
26. Мороз О.С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. *Колективна монографія: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*. С. 173-220.
27. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*, 2017. С. 123-130.
28. Наконечна М. Психологічні особливості інтерсуб'єктної взаємодії в юнацькому віці. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, Вип. 17(62), 2022. С. 60-71. URL: <https://scispace.com/pdf/psikhologichni-osoblivosti-intersubektnoyi-vzaemodiyi-v-2kdahaf9.pdf> (дата звернення 07.12.2025).
29. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
30. Нікітчук У.І., Федун В.П. Операціоналізація поняття «психоемоційне благополуччя особистості». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3), 2022. С. 20-25. URL:

<http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/136> (дата звернення 07.12.2025).

31. Олійник Т.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2019. 62 с.

32. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», №1 2012. С. 134-140.

33. Павленко Г.В. Сучасні українські дослідження психологічного благополуччя. URL: https://www.researchgate.net/publication/374164350_Sucasni_ukrainski_doslidzenna_psihologicnogo_blagopolucca (дата звернення 07.12.2025).

34. Пенькова О.І. Психологічне благополуччя: теоретичний аналіз проблеми. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723570/1/Пенькова%20-2020-1.pdf> (дата звернення 07.12.2025).

35. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1(11), 2024. С. 49-57.

36. Полюхович А.М. Суть та значення управлінської діяльності. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. С. 135-136. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10967/1/NRMSE2018_V3_P135-136.pdf (дата звернення 19.12.2025).

37. Пристай І.М. Людський капітал як ключовий фактор розвитку конкурентоспроможності країни. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.9. С. 253-260.

38. Рибалко-Рак Л.А., Давидкін О.Є. Організація управлінської праці на підприємстві: прикладне значення та сучасні напрями впровадження. *Міжнародна науково-практична конференція МікроКАД*, Харків, 2016. С. 275.

39. Роєнко К.В. Психологічне благополуччя як показник самоактуалізації особистості. URL: <https://core.ac.uk/download/287324342.pdf> (дата звернення 19.12.2025).
40. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення 24.12.2025).
41. Романов І.І. Психологічні особливості юнацького віку та їх вплив на формування іншомовної комунікативної компетентності на заняттях з іноземної мови. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, VI (68), Issue: 164, 2018 Мај. С. 46-50. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/522234> (дата звернення 24.12.2025).
42. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297245.pdf> (дата звернення 19.12.2025).
43. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, Кондор, 2012. 324 с.
44. Рябчук О.Г., Гожуловський С.С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник*. Випуск 4, 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322563639.pdf> (дата звернення 19.12.2025).
45. Савіцина Є.В., Бабатіна С.І. Психологічне благополуччя особистості: опис функціональної моделі. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/10673/Савіцина,%20Бабатіна_стаття.pdf?sequence=2&isAllowed=y (дата звернення 07.12.2025).
46. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення 19.12.2025).

47. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №3 (39), 2024. С. 173–181.

48. Семикіна М.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Випуск 12(45), 2024. С. 7-19.

49. Сердюк Л.З. Структура та функція психологічного благополуччя особистості. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, Том V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія, Вип. 17. Київ, 2017. С. 124–133. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/709129/1/Сердюк%201.pdf> (дата звернення 24.12.2025).

50. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення 24.12.2025).

51. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*, (39), 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/361605346_SUCASNI_METODI_OCINU_VANNA_PERSONALU_NA_SOCIALNIH_PIDPRIEMSTVAH (дата звернення 24.12.2025).

52. Сіленко А.О. Особливості юнацького віку, які впливають на розвиток особистісної рефлексії. *Habitus*, Вип. 54, 2023. С. 92-97. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2023/54-2023/17.pdf> (дата звернення 19.12.2025).

53. Славкова О.П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI* № 1, 2024. С. 49-54.

54. Соколовська В.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт* № 20, 2019. С. 93-98. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/16.pdf (дата звернення 19.12.2025).

55. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право, 2024. Випуск 81, частина 1. С. 354–358.

56. Спиця-Оріщенко Н. Психологічні особливості розвитку особистості в ранньому юнацькому віці. *Науковий вісник мну імені В.О. Сухомлинського*, Вип. 1(16), 2016. С. 198-201. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/psihol-visnik-16-2015-36.pdf> (дата звернення 19.12.2025).

57. Степаненко О.О. Теоретичні підходи визначення психологічного благополуччя особистості. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17708/Степаненко%20О.О..pdf?sequence=2> (дата звернення 19.12.2025).

58. Удод К.С. Оцінка персоналу як елемент управління комерційним банком. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5892/1/ОЦІНКА%20ПЕРСОНАЛУ%20ЯК%20ЕЛЕМЕНТ%20УПРАВЛІННЯ%20КОМЕРЦІЙНИМ%20БАНКОМ.pdf> (дата звернення 24.12.2025).

59. Урманов Ф.Ш. Особливості наукової організації управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/229-1.pdf> (дата звернення 24.12.2025).

60. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*, №4.4, 2017. С. 112-115.

61. Хаврова К. Кожухова Т. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 109-122.

62. Хандій О.О., Кобцева Д.А. Людський капітал та його роль у забезпеченні економічного зростання. *Вісник Східноукраїнського Національного університету імені Володимира Даля*, № 4 (280), 2023. С. 55-63.

63. Цимбалюк С.О. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a71baf0-2748-4ff8-9e0e-5fa0cc4b0bac/content> (дата звернення 24.12.2025).
64. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* № 1/2018. С. 41-44.
65. Чайка Г.В. Сучасні дослідження психологічного благополуччя (за матеріалами зарубіжних авторів). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162001253.pdf> (дата звернення 24.12.2025).
66. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/663/637/> (дата звернення 07.12.2025).
67. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2017, № 6 Том 2. С. 85-90.
68. Чернушкіна О.О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. С. 654-658.
69. Черчик Л. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 3, 39, 2024. С. 101–108.
70. Чорновол Н.С. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств мережевої торгівлі. *Вісник Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12393/1/75%20T.1-353-354.pdf> (дата звернення 07.12.2025).
71. Чернодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. №13, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09> (дата звернення 07.12.2025).

72. Чухрій І.В. Психологічні особливості емоційних переживань осіб юнацького віку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія, (6), 2023. С. 54-58. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/176> (дата звернення 19.12.2025).
73. Шайхатдінов А.З., Гусаков С.В. Значення стратегічного управління людськими ресурсами для підприємств морського транспорту. *Економічний вісник Донбасу*, №1 (59), 2020. С. 110–115.
74. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 2024. С. 137–144.
75. Шамне А.В. Психологічні особливості усвідомлення власних змін у підлітково-юнацькому віці. URL: https://www.researchgate.net/publication/326735710_Psihologicni_osoblivosti_usvidomlenna_vlasnih_zmin_u_pidlitkovomu_ta_rannomu_unackomu_vici (дата звернення 19.12.2025).
76. Шевчук В.В. Еволюція наукових поглядів на поняття «психологічне благополуччя». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія, №2, 2024. С. 71-76. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/310> (дата звернення 24.12.2025).
77. Шульпіна Н.В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Економіка праці, демографія, соціальна політика*. Випуск 1 (123). С. 113-116.
78. Щокіна Є.Ю. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С. 338-342.
79. Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (32), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> (дата звернення 24.12.2025).

80. Яковенко О.В. Психологічне благополуччя як особистісний феномен. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d4a093dc-a488-4f99-a47b-864f0cc44075/content> (дата звернення 19.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерв'ю з працівниками ТОВ «Нова пошта»

1. Як Ви загалом оцінюєте умови праці у ТОВ «Нова пошта»?
2. Які чинники у Вашій роботі найбільше мотивують Вас виконувати професійні обов'язки якісно та відповідально?
3. Наскільки, на Вашу думку, система матеріального заохочення відповідає обсягу та складності виконуваної роботи?
4. Яку роль для Вас відіграють нематеріальні стимули (визнання, підтримка керівництва, можливості розвитку)?
5. Як Ви можете охарактеризувати взаємини з безпосереднім керівником?
6. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у робочих ситуаціях?
7. Як часто Ви стикаєтеся з емоційною втомою або напруженням під час виконання професійних обов'язків?
8. Які робочі ситуації викликають у Вас найбільше напруження або стрес?
9. Чи впливає робота в компанії на Ваш емоційний стан після завершення робочого дня?
10. Що, на Вашу думку, могло б покращити рівень мотивації працівників у компанії?

Бесіда з працівниками ТОВ «Нова пошта»

1. Що Вам найбільше подобається у Вашій роботі в «Новій пошті»?
2. Чи є у роботі моменти, які викликають втому або внутрішнє виснаження?
3. Як Ви зазвичай відновлюєте сили після напруженого робочого дня?
4. Чи вдається Вам поєднувати професійні обов'язки з особистим життям без відчуття постійної перевтоми?
5. Як Ви сприймаєте атмосферу в колективі, в якому працюєте?
6. Чи впливає стиль управління у Вашому підрозділі на Ваше бажання працювати ефективно?
7. У яких ситуаціях Ви відчуваєте найбільше задоволення від своєї роботи?
8. Чи відчуваєте Ви, що Вашу працю цінують у компанії?
9. Які зміни в організації праці могли б позитивно вплинути на Ваш психологічний стан?
10. Що для Вас є головним джерелом внутрішньої мотивації на роботі?

Опитувальник «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф

Інструкція досліджуваному: “Запропоновані Вам твердження стосуються того, як Ви ставитеся до себе і свого життя. Ми пропонуємо Вам погодитися або не погодитися з кожним із запропонованих тверджень. Обведіть цифру, яка краще всього відображає ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням. Пам'ятайте, що правильних або не правильних відповідей не існує”.

Досліджуваний відповідає на запитання.

Бланк методики і відповідей досліджуваного

Обведіть цифру, яка краще всього відображає ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним твердженням	Абсолютно не згоден	Не згоден	Скоріше, не згоден	Скоріше, згоден	Згоден	Абсолютно згоден
1. Більшість моїх знайомих рахують мене люблячим і відданим людиною .	1	2	3	4	5	6
2. Іноді я міняю своє поведінка або спосіб мислення , щоб не виділятися .	1	2	3	4	5	6
3. Як правило, я вважаю себе у відповіді за те, як я живу.	1	2	3	4	5	6
4. Мене не цікавлять заняття , які принесуть результат у віддаленому майбутньому .	1	2	3	4	5	6
5. Мені приємно думати про те, що я здійснив у минулому і сподіваюся зробити в майбутньому .	1	2	3	4	5	6
6. Коли я оглядаюсь назад, мені подобається , як склалася моє життя .	1	2	3	4	5	6
7. Підтримка близьких відносин було пов'язано для мене з труднощами та розчаруваннями .	1	2	3	4	5	6
8. Я не боюся висловлювати своє думка , навіть якщо воно суперечить думці	1	2	3	4	5	6

більшості .						
9. Вимоги повсякденному життю часто пригнічують мене .	1	2	3	4	5	6
10. В принципі, я вважаю , що зі часом дізнаюся про себе все більше і більше .	1	2	3	4	5	6
11. Я живу сьогоднішнім днем і не особливо замислююсь про майбутньому .	1	2	3	4	5	6
12. Загалом я впевнений у собі.	1	2	3	4	5	6
13. Мені часто буває самотньо через те, що в мене мало друзів , з ким я можу поділитися своїми проблемами.	1	2	3	4	5	6
14. На мої рішення зазвичай не впливає те, що роблять інші .	1	2	3	4	5	6
15. Я не дуже вписуюсь у співтовариство навколишніх мене людей.	1	2	3	4	5	6
16. Я належу до тих людей, яким подобається пробувати все нове .	1	2	3	4	5	6
17. Я намагаюся зосередитися на сьогодні , тому що майбутнє майже завжди приносить якісь проблеми .	1	2	3	4	5	6
18. Мені здається , що багато з моїх знайомих досягли успіху в житті більше , ніж я.	1	2	3	4	5	6
19. Я люблю душевні бесіди з рідними або друзями .	1	2	3	4	5	6
20. Мене турбує те, що думають про мене інші .	1	2	3	4	5	6
21. Я цілком впораюся зі своїми повсякденними турботами .	1	2	3	4	5	6
22. Я не хочу пробувати нові види діяльності - моє життя і так мене влаштовує .	1	2	3	4	5	6
23. Моє життя має сенс .	1	2	3	4	5	6
24. Якщо б у мене була така	1	2	3	4	5	6

можливість , я б багато в собі змінив .						
25. Мені здається важливим бути хорошим слухачем , коли близькі друзі діляться зі мною своїми проблемами.	1	2	3	4	5	6
26. Для мене важливіше бути у згоді із самим собою , чим отримувати схвалення оточуючих .	1	2	3	4	5	6
27. Я часто відчуваю , що мої обов'язки пригнічують мене .	1	2	3	4	5	6
28. Мені здається , що новий досвід , здатний змінити мої уявлення про себе та про навколишній світ, дуже важливий .	1	2	3	4	5	6
29. Мої повсякденні справи часто здаються мені банальними та незначними .	1	2	3	4	5	6
30. Загалом я собі подобаюсь .	1	2	3	4	5	6
31. У мене не так багато знайомих , готових вислухати мене , коли мені потрібно виговоритися .	1	2	3	4	5	6
32. На мене надають вплив сильні люди.	1	2	3	4	5	6
33. Якщо би я був нещасний у житті , я зробив б ефективні заходи , щоб змінити ситуацію .	1	2	3	4	5	6
34. Якщо замислитися , то з роками я не став набагато краще .	1	2	3	4	5	6
35. Я не дуже добре усвідомлюю , чого хочу досягти у житті .	1	2	3	4	5	6
36. Я робив помилки , але все, що ні робиться , - все до кращому .	1	2	3	4	5	6
37. Я вважаю , що багато чого отримую від друзів .	1	2	3	4	5	6
38. Людям рідко вдається вмовити мене зробити те, чого я сам	1	2	3	4	5	6

не хочу.						
39. Я непогано впораюся зі своїми фінансовими справами .	1	2	3	4	5	6
40. На мій погляд , людина здатний зростати і розвиватися в будь-кому віці .	1	2	3	4	5	6
41. Колись я ставив перед собою цілі , але тепер це здається мені порожній витратою часу .	1	2	3	4	5	6
42. Багато в чому я розчарований своїми досягненнями у житті .	1	2	3	4	5	6
43. Мені здається , що у більшості людей більше друзів , ніж у мене .	1	2	3	4	5	6
44. Для мене важливіше пристосуватися до навколишніх людей, чим самотужки відстоювати свої принципи	1	2	3	4	5	6
45. Я засмучуюсь , коли не встигаю зробити все, що намічено на день.	1	2	3	4	5	6
46. З часом я став краще розбиратися в житті , і це зробило мене більше сильним та компетентним .	1	2	3	4	5	6
47. Мені доставляє задоволення складати плани на майбутнє та втілювати їх у життя .	1	2	3	4	5	6
48. Як правило, я пишаюся тим, який я, і який спосіб життя я веду.	1	2	3	4	5	6
49. Навколишні рахують мене чуйним людиною , у якого завжди знайдеться час для інших.	1	2	3	4	5	6
50. Я впевнений у своїх судженнях , навіть якщо вони йдуть врозріз з загальноприйнятим думкою .	1	2	3	4	5	6
51. Я вмію розраховувати своє час так , щоб все	1	2	3	4	5	6

робити вчасно .						
52. У мене є відчуття , що з роками я став краще .	1	2	3	4	5	6
53. Я активно намагаюся здійснювати плани складаю для себе .	1	2	3	4	5	6
54. Я заздрю способу життя багатьох людей.	1	2	3	4	5	6
55. У мене було мало теплих довірчих відносин з іншими людьми.	1	2	3	4	5	6
56. Мені важко висловлювати своє думка щодо спірних питань .	1	2	3	4	5	6
57. Я зайнятий людина , але я отримую задоволення від того, що справляюся зі справами .	1	2	3	4	5	6
58. Я не люблю опинятися в нових ситуаціях , коли потрібно міняти звичний для мене спосіб поведінки .	1	2	3	4	5	6
59. Я не належу до людей, які блукають життям без будь- якої цілі .	1	2	3	4	5	6
60. Можливо , я ставлюся до себе гірше , ніж більшість людей.	1	2	3	4	5	6
61. Коли справа доходить до дружби , я часто відчуваю себе стороннім спостерігачем .	1	2	3	4	5	6
62. Я часто змінюю свою точку зору , якщо друзі або рідні не згодні з нею.	1	2	3	4	5	6
63. Я не люблю будувати плани на день, тому що ніколи не встигаю зробити все заплановане .	1	2	3	4	5	6
64. Для мене життя - це безперервний процес пізнання та розвитку .	1	2	3	4	5	6
65. Мені іноді здається , що я вже зробив у житті все, що було можна .	1	2	3	4	5	6
66. Я часто прокидаюся з думкою про те, що жив неправильно.	1	2	3	4	5	6
67. Я знаю, що можу	1	2	3	4	5	6

довіряти моїм друзям , а вони знають , що можуть довіряти мені.						
68. Я не з тих , хто піддається тиску суспільства в тому, як поводитися і як мислити .	1	2	3	4	5	6
69. Мені вдалося знайти собі підходяще заняття та потрібні мені відносини .	1	2	3	4	5	6
70. Мені подобається спостерігати , як з роками мої погляди змінилися і стали більш зрілими .	1	2	3	4	5	6
71. Цілі , які я ставив перед собою , частіше приносили мені радість , ніж розчарування .	1	2	3	4	5	6
72. У моєму минулому були злети та падіння , але я не хотів би нічого міняти .	1	2	3	4	5	6
73. Мені важко повністю розкритися у спілкуванні з людьми.	1	2	3	4	5	6
74. Мене турбує , як навколишні оцінюють те, що я вибираю в житті .	1	2	3	4	5	6
75. Мені важко облаштувати своє життя так, як хотілося б .	1	2	3	4	5	6
76. Я вже давно не намагаюся змінити або покращити своє життя .	1	2	3	4	5	6
77. Мені приємно думати про те, чого я досяг у житті .	1	2	3	4	5	6
78. Коли я порівнюю себе зі своїми друзями та знайомими , то розумію , що я багато в чому краще їх .	1	2	3	4	5	6
79. Ми з моїми друзями ставимося зі співчуттям до проблем одне одного.	1	2	3	4	5	6
80. Я суджу про себе виходячи з того, що я вважаю важливим , а не з того, що рахують важливим інші .	1	2	3	4	5	6
81. Мені вдалося створити собі таке житло і такий	1	2	3	4	5	6

спосіб життя , які мені дуже подобаються .						
82. Старого пса не навчити нових трюків.	1	2	3	4	5	6
83. Я не впевнений , що мені стоїть чогось чекати від життя .	1	2	3	4	5	6
84. Кожен має недоліки , але у мене їх більше , ніж в інших.	1	2	3	4	5	6

Обробка та аналіз результатів

Обробка результатів здійснюється для виявлення актуального психологічного благополуччя (високе і низьке психологічне благополуччя). Низький рівень актуального психологічного благополуччя зумовлений перевагою негативного афекту (загального відчуття власної нещасливості, незадоволеності власним життям), високий - перевагою позитивного афекту (почуттям задоволеності власним життям, щастя).

Інтерпретація даних здійснюється як за класичними ключами (за К. Ріфф), так і новими, в модифікованому варіанті методики

Класичні ключі.

Пункти, підкреслені і виділені жирним шрифтом, при обробці переводяться в низхідну шкалу: 6, 5, 4, 3, 2, 1.

Решта пунктів (не виділені) при обробці переводиться у висхідну шкалу: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Шкала “Позитивні відносини з оточуючими”: 1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 55, 61, 67, 73, 79.

Шкала “Автономія”: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 56, 62, 68, 74, 80.

Шкала “Керування середовищем”: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 57, 63, 69, 75, 81.

Шкала “Особистісне зростання”: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 52, 58, 64, 70, 76, 82.

Шкала “Цілі в житті”: 5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 53, 59, 65, 71, 77, 83.

Шкала “Самоприйняття”: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60, 66, 72, 78, 84.

Норми для оцінки вираженості загального показника і компонентів
психологічного благополуччя (класичний варіант методики)

	Позитив- ні відносин и ³ оточую- чими	Автоно- мія	Керування середовище м	Особистісн е зростання	Цілі в житті	Самоприй- няття	Психологі - ч н е благо- получчя
Чоловік и	63±7,12	56+6,86	57+6,27	65±4,94	63±5,1 6	59±6,99	363±24,20
Жінки	65±8,28	58±7,31	58±7,35	65±6,04	64+8,1 9	61 ±9,08	370±34,68