МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

Виконала: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-з-4
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Соколова Лариса Вікторівна
Керівник: к. психол.н., доцент кафедри психології Скрипаченко Т. В.
Рецензент: канд. психол. наук, доцент кафедри психології Грандт В. В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Соколовій Ларисі Вікторівні

Тема роботи Психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів
керівник роботи Скрипаченко Т.В. к.психол.н., доцент кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: провести аналіз наукової літератури з дослідження мотиваційної сфери особистості; проаналізувати особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів; емпірично дослідити психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів; розробити рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів.
5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 6 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Скрипаченко Т.В., доцент		
Розділ 1	Скрипаченко Т.В., доцент		
Розділ 2	Скрипаченко Т.В., доцент		
Розділ 3	Скрипаченко Т.В., доцент		
Висновки	Скрипаченко Т.В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень-серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ Л.В. Соколова

Керівник роботи _____ Т.В. Скрипаченко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 67 сторінок, 5 таблиць, 6 рисунків, 57 джерел, 5 додатків.

Об’єкт дослідження – мотиваційна сфера особистості.

Предмет дослідження – психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

Гіпотеза дослідження: передбачається, що мотиваційна сфера працівників благодійних фондів має специфічні психологічні особливості, які виражаються в її спрямованості, внутрішній орієнтації та відображаються в прагненні на досягнення успіху.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, синтез, систематизація, узагальнення, класифікація; психодіагностичні: методика діагностики спрямованості особистості Б. Баса; анкета «Мотивація професійної діяльності» за К. Замфір; методика Т. Елерса «Мотивація до уникнення невдач»; методика Т. Елерса «Мотивація досягнення успіху».

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: систематизовано психологічні теорії мотивації; здійснено системний теоретичний аналіз мотиваційної сфери працівників благодійних фондів з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності, що відзначається високим рівнем емоційної залученості та альтруїстичними настановами.

Галузь використання: психологічне консультування, тренінги з розвитку персоналу для роботи в соціальній та благодійній сфері.

АЛЬТРУЇЗМ, БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД, МОТИВ, МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНА СФЕРА, ПОТРЕБА

SUMMARY

Sokolova L.V. Psychological Features of the Motivational Sphere of Employees of Charitable Foundations.

The qualifying work consists of Iintroduction, 3 Chapters, Conclusion, References (57 items, 32 of foreign origin), 5 appendix on 13 pages. The qualifying work volume is 85 pages long, 67 of them – main text. There are 5 tables and 6 illustrations.

The qualification work gives theoretical survey and describes an empirical study of the psychological features of the motivational sphere of employees of charitable foundations. The master thesis is composed of 3 chapters, each of which is devoted to a different aspect of the study of the psychological features of the motivational sphere of employees of charitable foundations.

The research object: the motivational sphere of the individual (employees of charitable foundations).

The research subject: psychological features of the motivational sphere of employees of charitable foundations.

The research goal: is to theoretically substantiate and empirically investigate the psychological features of the motivational sphere of employees of charitable foundations.

The research tasks are:

– to conduct an analysis of scientific literature on the study of the motivational sphere of the personality;

– to analyze the features of the motivational sphere of employees of charitable foundations;

– to empirically investigate the psychological features of the motivational sphere of employees of charitable foundations;

– to develop recommendations for the development of motivation of employees of charitable foundations.

Chapter 1 «Theoretical foundations of research into the motivational sphere of personality» analyzed the essence of the concept of «motivation» in modern scientific discourse, summarized psychological theories of motivation, and identified factors of personality motivation.

Chapter 2 «Theoretical analysis of the features of the motivational sphere of employees of charitable foundations» defines the psychological characteristics of activity in the charitable sphere, substantiates altruism as the psychological basis for the formation of the motivational sphere of employees of charitable foundations, and reveals the features of the motivation of employees of charitable foundations.

Chapter 3 «Empirical study of the psychological features of the motivational sphere of charitable foundation employees» presents the organization and methods of the study, analyzes the psychological features of the motivational sphere of charitable foundation employees, and provides recommendations for developing the motivation of charitable foundation employees.

Key words: altruism, charity fund, motive, motivation, motivational sphere, need.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ 11
1.1. Аналіз сутності поняття «мотивація» у сучасному науковому дискурсі 11
1.2. Психологічні теорії мотивації 14
1.3. Чинники мотивації особистості 21
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ 26
2.1. Психологічна характеристика діяльності у благодійній сфері 26
2.2. Альтруїзм як психологічна основа формування мотиваційної сфери працівників благодійних фондів 29
2.3. Особливості мотивації працівників благодійних фондів 34
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ 39
3.1. Організація і методи дослідження 39
3.2. Аналіз психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів 45
3.3. Рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів 57
ВИСНОВКИ 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68
ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних соціально-економічних умовах роль благодійних організацій набуває дедалі більшої значущості як для підтримки вразливих груп населення, так і для розвитку громадянського суспільства. Ефективність роботи таких фондів значною мірою залежить від вмотивованості їхнього персоналу, адже саме відданість місії, професійна залученість та емоційна стійкість працівників визначають якість надання допомоги та стійкість організації загалом.

Проблемі мотивації приділяли увагу такі дослідники, як В. Абрамов, О. Альохіна, С. Занюк, А. Колот і С. Цимбалюк та ін., які розкривали загальні засади мотивації праці та мотиваційного менеджменту. Важливими є і праці І. Беха, що окреслюють духовні аспекти саморозвитку особистості, а також дослідження Т. Лесніченко, І. Лимаревої, Н. Меленчук, О. Никоненко та ін., які зосереджуються на соціально-психологічних чинниках мотивації та її особливостях у сучасних умовах. У закордонній психології вагомий внесок зробили В. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Е. Лоулер, Л. Портер, Х. Хекхаузен та ін., чиї теорії допомагають краще зрозуміти структуру і динаміку мотиваційних процесів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого розуміння психологічних механізмів мотивації працівників благодійних фондів. На відміну від бізнес-сектору, де домінують матеріальні стимули, в некомерційній сфері мотиваційна структура є складнішою, поєднуючи альтруїстичні настанови, потреби у самореалізації, соціальному визнанні та духовному розвитку. Посилення впливу кризових явищ, гуманітарних викликів і війни в Україні додатково підвищує актуальність вивчення мотиваційної сфери саме у цій професійній групі.

Проблема дослідження полягає в недостатній розробленості психологічних підходів до опису, діагностики та розвитку мотиваційної

сфери працівників благодійних організацій. Зокрема, бракує системного аналізу індивідуально-психологічних особливостей мотивації в умовах високої емоційної напруги, волонтерських традицій і мінливого соціального контексту. Це створює потребу у спеціальному психологічному вивченні механізмів формування та підтримання мотивації, з урахуванням специфіки діяльності в благодійній сфері. Актуальність і окреслена проблема зумовили вибір теми магістерського дослідження: «Психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів».

Об’єкт дослідження – мотиваційна сфера особистості.

Предмет дослідження – психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

Гіпотеза дослідження: передбачається, що мотиваційна сфера працівників благодійних фондів має специфічні психологічні особливості, які виражаються в її спрямованості, внутрішній орієнтації та відображаються в прагненні на досягнення успіху.

Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження.

1. Провести аналіз наукової літератури з дослідження мотиваційної сфери особистості.

2. Проаналізувати особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

3. Емпірично дослідити психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів.

4. Розробити рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, синтез, систематизація, узагальнення, класифікація; емпіричні: психодіагностичні – методика діагностики спрямованості

особистості Б. Баса; анкета «Мотивація професійної діяльності» за К. Замфір; методика Т. Елерса «Мотивація до уникнення невдач»; методика Т. Елерса «Мотивація досягнення успіху»; математико-статистичні: якісний та кількісний аналіз результатів емпіричного дослідження, кореляційний аналіз К. Пірсона для визначення взаємозв'язку спрямованості особистості та особливостей мотивації.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: систематизовано психологічні теорії мотивації; здійснено системний теоретичний аналіз мотиваційної сфери працівників благодійних фондів з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності, що відзначається високим рівнем емоційної залученості та альтруїстичними настановами.

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів. Результати дослідження можуть бути корисними для психологів-консультантів, тренерів з розвитку персоналу та викладачів, що готують фахівців для роботи в соціальній та благодійній сфері.

Надійність і достовірність результатів дослідження забезпечувалися на всіх етапах – від концептуального планування до емпіричної реалізації, завдяки науково обґрунтованій методології, професійному підходу до вибору інструментарію, дотриманню етичних норм і використанню методів перевірки отриманих результатів.

Апробація результатів дослідження, перелік публікацій автора. Результати дослідження представлені на університетській конференції «Молода наука – 2025» на тему «Психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів», яка проходила з 14 по 18 квітня 2025 року у м. Запоріжжі.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань і 5 додатків на 13 сторінках. Загальний обсяг основного тексту – 65 сторінок. Робота містить 5 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Аналіз сутності поняття «мотивація» у сучасному науковому дискурсі

Мотивація – це одне з ключових психологічних явищ, що визначає напрям, інтенсивність і сталість людської поведінки в різних сферах життя. Вона має складну внутрішню організацію, що охоплює потреби, інтереси, переконання, емоції та цінності, які спонукають людину діяти та надають її діяльності цілеспрямованості. Протягом багатьох років проблема мотивації перебувала у фокусі уваги як українських, так і закордонних дослідників, що зумовило появу різноманітних теоретичних концепцій і тлумачень цього феномену.

Ключовим елементом у стимулюванні людей до результативної праці є саме потреби, які підштовхують їх до здійснення конкретної діяльності. У психології під потребою особистості розуміють усвідомлене відчуття нестачі чогось значущого, що підштовхує людину до активних дій, спрямованих на її подолання [11]. У трудовій діяльності потреба виступає, як внутрішній стан напруги, що слугує джерелом активності, викликаної необхідністю у предметах або умовах для забезпечення комфортного існування і реалізації особистісного потенціалу.

Потреби людини мають багаторівневу і складну природу, яка формується під впливом життєвого досвіду, особливо набутого в ранньому дитинстві. Вони індивідуалізовані за змістом, силою прояву та значущістю. Попри ці відмінності, система потреб є достатньо динамічною і може змінюватися під впливом соціальних чинників. Серед основних людських потреб виділяють фізіологічні, потреби в безпеці, соціальних контактах, повазі, автономії, досягненнях і самовираженні.

При цьому важливо розуміти, що сама по собі потреба не є прямим стимулом до дії – вона лише створює внутрішню орієнтацію на досягнення бажаного. Для того, щоб потреба реалізувалася у конкретну поведінку, необхідним є мотив – психологічний механізм, який забезпечує її втілення. Якщо потреби – це основа людської діяльності, то мотиви – це її безпосередні прояви. Через мотиви потреби набувають конкретного змісту в поведінці.

Мотив (від латинського movere – «рухати», «спонукати») є усвідомленою формою потреби у внутрішньому світі особистості, наділеною енергетичним потенціалом, що активізує її до дій [3]. Він формується на основі потреби та відображає її значущість для людини. Формування мотиву – це складний процес, у якому важливу роль відіграють внутрішня боротьба мотивів, суб'єктивна оцінка важливості потреб, рівень самосвідомості та здатність прогнозувати наслідки. Вибір поведінки залежить не тільки від передбачуваної винагороди, а і від зусиль, які людина готова докласти для досягнення мети. Тож мотив – це не лише образ цілі, а й готовність її досягати.

Варто зазначити, що потреба не завжди прямо визначає конкретний мотив, його силу чи стійкість. Та сама потреба у різних людей може породжувати різні мотиви (наприклад, базову потребу в їжі кожна людина задовольняє по-своєму, залежно від смаків, культурних традицій чи фінансових можливостей). Крім того, одна потреба може спричиняти появу кількох конкуруючих мотивів, що призводить до внутрішньої боротьби та вибору одного з них.

Отже, потреби та мотиви є основними елементами мотиваційного процесу, у якому відбувається перехід від усвідомлення браку до конкретної діяльності. Саме завдяки взаємодії потреб, мотивів та зовнішніх обставин формується активність людини в різних життєвих ситуаціях.

Поняття «мотивація» має давнє і глибоке філософське коріння. Уже мислителі античності, зокрема Сократ, Платон, Аристотель, Демокріт і Геракліт замислювалися над тим, як потреби спонукають живі істоти до дій.

У своїх роздумах вони прагнули збагнути природу внутрішніх рушійних сил, що змушують людину чи тварину діяти, тим самим закладаючи підвалини перших уявлень про механізми мотивації.

Як окремий напрям психологічної науки мотивація почала активно формуватися у першій половині ХХ ст. Важливий внесок у розробку її теоретичних основ зробили такі дослідники, як В. Джеймс [40], В. Мак-Дугалл [48], К. Левін [44], Е. Торндайк [55], З. Фрейд [34] та інші. Їхні праці стали підґрунтям для сучасного розуміння мотивації, адже детально розкривали різні аспекти людської психічної активності і поведінки, що і сьогодні лишаються актуальними для психології мотивації.

Сам термін «мотивація» уперше ввів у науковий обіг німецький філософ А. Шопенгауер на початку ХХ ст. Згодом, упродовж кількох десятиріч, проблема мотивації набула міждисциплінарного значення та стала об’єктом дослідження у філософії, психології, соціології, економіці, менеджменті.

Насамперед варто звернути увагу на сучасні наукові підходи до визначення поняття «мотивація». Так, Х. Хекхаузен трактує її як комплекс психічних процесів, що забезпечують вибір певної поведінкової стратегії на основі очікуваних результатів і контроль за її реалізацією відповідно до поставленої мети [38].

Науковиця О. Альохіна визначає мотивацію, як особливий механізм спонукання, як окремої людини, так і колективу до активної діяльності, спрямованої не лише на задоволення власних потреб, а й на досягнення цілей організації [43, 56].

Автори А. Колот і С. Цимбалюк трактують мотивацію, як процес свідомого вибору певної стратегії поведінки, яка відповідає намірам особистості та спонукає її до здійснення конкретних дій або ж до утримання від них [6].

На думку В. Абрамова, мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають активність людини, надають її діям певної цілеспрямованості та окреслюють межі діяльності [25].

Закордонний дослідник Д. Статт пропонує два підходи до розуміння мотивації. Перший описує її як систему гіпотетичних чинників психічної діяльності, що породжують відчуття потреб і внутрішніх потягів. Тут акцент ставиться на внутрішніх процесах, які ініціюють прагнення людини, формують її бажання та орієнтацію на дію. Ці процеси можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими, визначаючи особистісне сприймання потреби в досягненні певного результату. Другий підхід зосереджується на поведінковому аспекті мотивації, розглядаючи її як діяльність, спрямовану на досягнення мети для задоволення внутрішніх потреб і потягів [54]. У цьому розумінні мотивація виступає рушійною силою вчинків, які мають чітку спрямованість і логічний результат. Вона функціонує не лише як джерело активності, а як механізм, що формує цілеспрямовану поведінку.

Обидва ці підходи не суперечать одне одному, а доповнюють: перший розкриває глибинні психологічні основи мотивації, тоді як другий показує її зовнішні, поведінкові прояви. Разом вони формують цілісне, багатогранне уявлення про мотивацію як складний психічний феномен.

Отже, аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про багатовимірність і складність поняття «мотивація». Це психологічне явище визначає напрямок, силу і сталість поведінки людини, спираючись на її потреби, інтереси, цінності та переконання. У наукових підходах мотивація розглядається як динамічний процес взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають особистість до діяльності та надають їй цілеспрямованості.

1.2. Психологічні теорії мотивації

Розуміння мотивації як складного багатокомпонентного процесу потребує опори на наукові теорії, які пояснюють механізми виникнення, розвитку та прояву мотивів людської поведінки. У психології сформувалося чимало концепцій мотивації, що по-різному трактують її природу, структуру

та функції. Ці теорії відображають як універсальні закономірності психічної активності, так і індивідуальні відмінності у мотиваційних процесах.

Прагнення людства знайти відповідь на питання, що саме і яким чином стимулює людину працювати продуктивніше, зумовило появу двох основних типів теорій мотивації – змістових і процесуальних. Змістові теорії досліджують, що мотивує людей до діяльності, тоді як процесуальні зосереджуються на тому, як їх мотивувати.

Більшість сучасних змістових і процесуальних концепцій мотивації, а також теорій мотиваційного поля ґрунтуються на поєднанні соціального та психологічного підходів. Змістові теорії (так звані теорії потреб або ранні концепції мотивації) акцентують увагу на людських потребах, їхній важливості та ієрархічній структурі. До них належать теорії мотивації К. Альдерфера, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Мак-Келанда.

Найвідомішою серед змістових концепцій мотивації є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка описує мотивацію як послідовний процес задоволення потреб – від найпростіших до найскладніших. Дослідник представив свою ідею у формі піраміди, де кожен рівень впливає на поведінку людини, а задоволення потреб нижчого порядку є необхідною умовою для переходу до вищих.

У своїй моделі Маслоу виділив п’ять основних рівнів (рис. 1.1):

1) фізіологічні потреби – базовий щабель, що охоплює найнеобхідніше для виживання: їжу, сон, дихання, воду;

2) потреби у безпеці – пов’язані зі стабільністю, передбачуваністю, захистом як фізичним, так і соціальним (житло, медичне обслуговування, фінансова безпека);

3) соціальні потреби – стосуються спілкування, дружби, любові, відчуття приналежності до спільноти;

4) потреби у визнанні – включають прагнення до поваги, підвищення соціального статусу, самоповаги та відчуття значущості;

5) потреби у самоактуалізації – найвищий рівень, що характеризується прагненням реалізувати свій потенціал, розвивати творчість і досягати особистісного зростання. Згідно із концепцією А. Маслоу, мотивація має чітку ієрархічну структуру: лише після задоволення базових потреб людина відчуває внутрішню готовність до пошуку вищих смислів, самореалізації та духовного розвитку [46].



Рисунок 1.1 – Ієрархічна модель потреб за А. Маслоу

Американський психолог К. Альдерфер у своїй моделі потреб запропонував класифікувати людські потреби на три головні групи: потреби існування (які включають фізіологічні аспекти та безпеку), потреби взаємозв’язку (що відображають соціальну сутність людини) і потреби розвитку (які виражають прагнення до особистісного зростання і реалізації життєвих цілей) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ієрархія потреб у теорії К. Альдерфера

Ця теорія має спільні риси з ієрархією потреб А. Маслоу, оскільки також визнає послідовність у задоволенні потреб. Проте К. Альдерфер зробив суттєве уточнення: на його думку, рух між рівнями не є суворо прямолінійним чи односпрямованим. Якщо потреби більш високого порядку

залишаються незадоволеними, людина може знову зосередитися на базових потребах, повертаючи увагу до фундаментальних аспектів власного існування [20].

Ще однією значущою концепцією є двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, відома також як модель мотиваційних і гігієнічних чинників. Основна ідея цієї теорії полягає в поділі чинників, що впливають на мотивацію працівників, на два окремі типи з різним ефектом:

1) мотиваційні чинники стосуються змісту самої роботи. Вони посилюють внутрішню мотивацію працівника, стимулюють його професійний розвиток і підвищують задоволення від виконання завдань. Серед них – досягнення, визнання результатів, змістовність і значущість роботи, відповідальність, можливість навчання та зростання;

2) гігієнічні чинники пов’язані із зовнішнім контекстом трудової діяльності: оплатою праці, безпекою робочого місця, якістю міжособистісних відносин, політикою компанії та управлінськими підходами. Хоча ці чинники самі по собі не створюють мотивації, їх відсутність або низький рівень призводять до невдоволення і зниження продуктивності. Ф. Герцберг підкреслював, що забезпечення належних умов праці є лише основою, тоді як справжнє зростання мотивації потребує акценту саме на мотиваційних елементах [39].

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда виділяє три ключові мотиви, що визначають людську поведінку та формують індивідуальну мотиваційну структуру:

1) потреба у владі – прагнення впливати на інших, контролювати події, здобувати авторитет і домінувати. Люди з високим рівнем цієї потреби зазвичай орієнтовані на керівні посади, беруть на себе прийняття важливих рішень і прагнуть грати значну роль у професійному середовищі. Вони отримують задоволення від управління та впливу на дії колег;

2) потреба в досягненнях – це внутрішня мотивація до успіху, прагнення досягати високих результатів, ставити амбітні цілі і реалізовувати

їх. Такі люди відзначаються високою продуктивністю, готовністю до обґрунтованого ризику та самостійністю у розв'язанні завдань;

3) потреба в афіліації – бажання налагоджувати та підтримувати добрі міжособистісні стосунки, відчувати себе частиною колективу, отримувати соціальну підтримку та прийняття. Особистості з домінуванням цієї потреби цінують дружні зв'язки, прагнуть до співпраці та схильні уникати конфліктів [47]. Д. Мак-Клелланд наголошував, що ці потреби можуть проявлятися у різних людей з різною силою і по-різному впливати на їхню поведінку залежно від конкретних життєвих обставин та професійних умов.

До процесуальних теорій мотивації належать теорії С. Адамса, В. Врума, Л. Портера і Е. Лоулера. Теорія справедливості С. Адамса, сформульована у 1960-х роках XX ст., упровадила новий погляд на мотивацію працівників. Згідно з її основними ідеями, рівень мотивації визначається не лише внутрішніми потребами чи зовнішніми стимулами, а насамперед тим, як працівник оцінює баланс між власними зусиллями та отриманою винагородою порівняно з іншими працівниками, які виконують аналогічну роботу. Ключовим принципом цієї теорії є припущення, що відчуття несправедливості у розподілі винагород може призвести до зниження трудової активності [1].

Теорія очікувань В. Врума є однією з ключових моделей у дослідженні мотивації, яка зосереджується не на змісті людських потреб, а на механізмах прийняття рішень щодо поведінки. В. Врум вважав, що мотивація формується як результат усвідомленого аналізу людиною взаємозв'язку між власними зусиллями, прогнозованими результатами та цінністю цих результатів. Іншими словами, людина вирішує діяти тоді, коли впевнена у трьох речах:

- що вона здатна досягти потрібного результату (очікування);
- що цей результат забезпечить певну винагороду (інструментальність);
- що сама ця винагорода має для неї значну цінність (валентність).

Модель мотивації В. Врума описується формулою [57]:

$$\text{Мотивація} = \text{Очікування} \times \text{Інструментальність} \times \text{Валентність} \quad (1.1)$$

Якщо хоча б один із цих трьох компонентів дорівнює нулю, мотивація зникає, навіть якщо існує сильне прагнення досягти мети.

Модель мотивації, розроблена Л. Портером і Е. Лоулером у 1968 році, пояснює складну взаємозалежність між мотивацією працівника, його результативністю, отриманими винагородами та рівнем задоволення роботою. Ця концепція розглядає мотивацію як динамічний процес, який спонукає людину до досягнення цілей, формуючись під впливом очікуваної винагороди та особистої оцінки важливості завдання. Коли працівник високо оцінює можливі результати своєї діяльності, його мотивація посилюється. Проте сама результативність залежить не лише від рівня мотивованості, а і від наявних професійних знань, навичок, досвіду та доступних ресурсів, що забезпечують ефективне виконання роботи [52].

Виконання завдань на високому рівні безпосередньо впливає на обсяг і характер винагород як матеріальних, так і нематеріальних. Ключове значення має співвідношення між отриманими винагородами та очікуваннями працівника. Якщо реальна винагорода відповідає або перевищує його сподівання, формується задоволення від праці. Натомість розчарування в отриманій винагороді може знизити задоволеність і негативно позначитися на подальшій мотивації до роботи.

Змістові та процесуальні теорії мотивації витримали випробування часом і надалі розвиватимуться, водночас відкриваючи простір для появи нових концепцій у відповідь на виклики сучасності. Науковці нині виділяють окремий напрям у вивченні мотивації, так звані теорії поля [9]. В основі цих теорій лежить ідея про визначальну роль середовища, в якому працівник здійснює свою трудову діяльність.

На відміну від змістових підходів, які акцентують на незадоволених потребах як головному мотиваторі, та процесуальних моделей, що пояснюють механізми поведінки працівників, мотиваційні теорії поля фокусуються на контексті та умовах роботи. У структурі мотиваційних досліджень спостерігається зміщення уваги з особистих потреб, бажань і очікувань працівника на середовище його діяльності. До цього напряму належать такі концепції, як «теорії X, Y і Z», теорія поля К. Левіна, а також підходи П. Бурдьє.

Так, «теорія X» виходила з припущення, що людина від природи уникає роботи та була б рада не виконувати її. Цю ідею піддав критиці Д. МакҐрегор, запропонувавши альтернативну «теорію Y». Він стверджував, що прагнення працювати так само природне для людини, як бажання грати чи відпочивати. Згідно з «теорією Y», не слід примушувати людину працювати силоміць або погрозами. Натомість варто створити умови, в яких вона проявлятиме свої найкращі якості, зокрема відданість цілям організації [49].

Психолог Д. МакҐрегор підкреслював, що рівень відданості та зацікавленості працівника зростає настільки, наскільки він бачить у досягненні спільних цілей можливість задовольнити власні потреби вищого порядку [49]. Водночас дослідження показують, що частка працівників із високою внутрішньою мотивацією та відповідальним ставленням до роботи становить близько 15-25% загальної чисельності персоналу [24].

Ідеї Д. МакҐрегора отримали подальший розвиток у «теорії Z», розробленій професором Каліфорнійського університету В. Оучи. Ця концепція, спираючись на досвід японських компаній, рекомендує створювати умови для ототожнення працівника з організацією. Ідеал полягає в тому, щоб працівники сприймали компанію як трудову сім’ю, розділяючи її цінності, що стають основою їхньої мотивації. Основні акценти робляться на довірі, солідарності та відданості колективу [50].

Німецький психолог К. Левін вважав, що кожна людина є частиною різних систем, які впливають на її поведінку. Особливість його підходу полягає у тому, що він переніс виникнення мотивації за межі самого індивіда, запропонувавши модель, у якій мотив формується в системі «організм – середовище». К. Левін також експериментально довів, що мотиваційна напруга може виникати як унаслідок дій самої людини, так і під впливом зовнішніх чинників [45]. Згідно з його теорією, поле створює напругу, яка стимулює розвиток і активність.

Французький соціолог П. Бурдьє, розвиваючи подібні ідеї, описував поле як соціальний простір, у якому існує та взаємодіє людина. Умови організаційної культури, на його думку, безпосередньо формують і підтримують розвиток персоналу [31].

Отже, аналіз психологічних теорій мотивації показує, що це багатогранне явище розглядається крізь різні наукові підходи, кожен з яких пояснює специфіку мотивованої поведінки людини по-своєму. Змістові теорії акцентують увагу на потребах як головному джерелі активності та пропонують різні класифікації та ієрархії потреб, демонструючи, що прагнення людини задовольнити свої потреби лежить в основі її діяльності.

Процесуальні теорії зосереджуються на механізмах вибору поведінки, сприйманні справедливості винагороди та оцінці очікуваних результатів, підкреслюючи раціональний аспект прийняття рішень. Теорії мотиваційного поля розширюють цю картину, акцентуючи на важливості середовища та соціального контексту як чинників формування мотивації.

1.3. Чинники мотивації особистості

Мотивація як складне психологічне явище формується під впливом багатьох взаємопов’язаних чинників, які визначають спрямованість, силу та сталість поведінки людини. Усвідомлення ролі цих чинників є важливим для глибшого розуміння механізмів мотивованої діяльності та ефективного управління нею у різних сферах життя.

Існує різноманіття теоретичних підходів до визначення чинників, що лежать в основі професійної мотивації людини. Дослідники погоджуються, що головними рушійними силами виступають біологічні та соціальні чинники. Біологічні чинники реалізуються через матеріальні та фізіологічні потреби, тоді як соціальні включають матеріальні, духовні та екзистенційні аспекти. Базові матеріальні потреби пов'язані із забезпеченням їжею, одягом, житлом і предметами побуту. Духовні потреби охоплюють прагнення до освіти, віри, професійного розвитку, творчості, наукових і мистецьких досягнень. Соціальні ж потреби проявляються у прагненні до спілкування, соціального визнання, служіння суспільству, доступу до медичних послуг, виховання дітей, наявності вільного часу та забезпеченні гідних умов для роботи, навчання й відпочинку [7, 146-147]. Можна стверджувати, що саме поєднання як біологічних, так і соціальних потреб визначає поведінкові реакції людини і мотивує її до активної діяльності. Потреби формують орієнтири та реалізуються через досягнення конкретних цілей.

Згідно із підходом З. Фрейда, мотиви, що виникають із таких потреб, пов'язані з прагненням вижити, домінувати та досягати сексуального задоволення [34]. А. Адлер розширив цю модель, додавши прагнення до самоствердження [26], Д. Мак-Клелланд виділив потреби у владі, досягненні успіху та належності [47]. Згідно з мотиваційними концепціями Ф. Герцберга, Л. Портера та Е. Лоулера, побудованими на уявленні про «економічну людину», задоволення потреб безпосередньо пов'язане з результатами праці. Виконуючи певну роботу, людина очікує на справедливу оплату, кар'єрне зростання та підвищення соціального і професійного статусу [39; 52].

Мотивація досягнень характеризується прагненням особистості до успіху у певній діяльності. Як зазначають Д. Аткінсон, Д. Мак-Клелланд та Х. Хекхаузен, у межах цього явища виділяють два ключові типи: мотивацію до успіху та мотивацію уникнення невдач. Ці типи є визначальними у формуванні психологічних механізмів мотивації досягнень особистості [30; 47; 38].

Мотивація до успіху передбачає активність людини, орієнтованість на результат, готовність брати на себе ризики й відповідальність. Натомість мотивація уникнення невдач характеризується страхом зробити помилку, пасивністю, прагненням уникати ризику та ухвалення важливих рішень [10].

Люди з домінуючою мотивацією до успіху і ті, хто схильний уникати невдач, по-різному пояснюють власні результати. Особи, орієнтовані на успіх, зазвичай приписують досягнення своїм внутрішнім якостям – наполегливості, здібностям, старанності, тоді як невдачі вони часто пояснюють зовнішніми чи випадковими чинниками. Навпаки, люди з високою мотивацією уникнення невдачі схильні приписувати власні успіхи зовнішнім обставинам – удачі або легкості завдання і часто недооцінюють власні здібності. Такий підхід може негативно позначатися на їхній самооцінці та настрої після поразок.

Особи, які прагнуть досягати позитивних результатів, зазвичай об’єктивніше оцінюють власні вміння та досягнення. Вони обирають діяльність і професійні напрями, які відповідають їхнім знанням і навичкам. Одним із важливих чинників, що впливає на очікування успіху, є самооцінка власних здібностей, яка формується на основі попереднього досвіду як успішного, так і невдалого, а також сприймання складності завдання. Усвідомлення наявних здібностей зміцнює впевненість у власних силах і підвищує самооцінку.

Як зазначають О. Никоненко та І. Лимарева люди з сильною мотивацією досягнення успіху вирізняються наполегливістю та зазвичай обирають завдання середнього або трохи підвищеного рівня складності. У разі невдачі вони демонструють ще більшу зацікавленість у розв’язанні проблеми і часто досягають кращих результатів у подальшій діяльності. Проте ті, хто спочатку готувався до можливих невдач, зазвичай демонструють вищі результати лише після пережитого успіху. Довгострокові цілі особливо мотивують тих, хто має яскраво виражену мотивацію досягнення успіху, тоді як для людей із сильною мотивацією уникнення

невдач такі цілі можуть виступати додатковим бар'єром для активної діяльності [13, 247].

Результати дослідження Р. Хасанзаде та Дж. Махдінедж засвідчують наявність прямого зв’язку між рівнем мотивації досягнень і відчуттям щастя. Це дало змогу авторам зробити висновок, що прагнення досягати успіху безпосередньо пов’язане з пошуком щастя. Мотивація досягнень стимулює людину до особистісного розвитку та самовдосконалення, що зрештою підвищує рівень її життєвого задоволення і відчуття щастя [37].

Наукових праць, присвячених чинникам, які впливають на мотивацію досягнень, заслуговує на увагу дослідження М. Комарраджу, С. Карау, Р. Шмек. Вони проаналізували, як риси особистості з моделі «Велика п’ятірка» корелюють із мотиваційними проявами. Було встановлено, що мотивація досягнення найбільшою мірою пов’язана із сумлінністю, нейротизмом та відкритістю до нового. Натомість мотивація уникнення прямо корелює з нейротизмом і екстраверсією, а негативно – із сумлінністю та відкритістю. Автори підкреслюють, що сумлінність (яка включає організованість, відповідальність і продуктивність) виступає найнадійнішим предиктором мотивації досягнень [42].

Отже, мотивація особистості є результатом взаємодії низки комплексних чинників, які формують її спрямованість, силу та сталість у поведінці. Біологічні та соціальні потреби створюють базу для виникнення мотивів, які спонукають людину до активної діяльності та визначають її цілі. Біологічні чинники відображають матеріальні і фізіологічні потреби, тоді як соціальні охоплюють духовні, екзистенційні, комунікативні та професійні прагнення.

Особливої уваги заслуговує мотивація досягнень як окремий вид мотивованої поведінки. Вона розкривається через два протилежні типи – прагнення до успіху та уникнення невдачі, які впливають на вибір стратегії дій, самооцінку, інтерпретацію результатів і готовність долати труднощі. Люди з вираженою мотивацією досягнення успіху схильні обирати завдання

помірної складності, демонструвати наполегливість, а невдачі сприймають як стимул до подальшого розвитку. Крім того, сучасні дослідження доводять, що риси особистості (сумлінність, відкритість, нейротизм) суттєво впливають на мотиваційні прояви, формуючи індивідуальні відмінності у прагненні досягати цілей. Зрештою, мотивація досягнень тісно пов’язана із відчуттям щастя та задоволенням життям, оскільки сприяє особистісному зростанню, самореалізації та підвищенню якості життя.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

2.1. Психологічна характеристика діяльності у благодійній сфері

У сучасному суспільстві діяльність у благодійній сфері набуває особливого значення, оскільки вона спрямована на підтримку вразливих категорій населення, зменшення соціальної нерівності та формування культури взаємодопомоги. Благодійна діяльність охоплює широкий спектр форм: від волонтерства до професійної участі в організаціях, що реалізують соціальні програми. Психологічний аспект такої діяльності заслуговує на особливу увагу, оскільки він розкриває внутрішні мотиваційні чинники учасників, особливості їхнього емоційного стану, рівень емпатії, альтруїзму, стресостійкості, а також механізми подолання професійного вигорання.

Сфера діяльності благодійних організацій є надзвичайно широкою та охоплює численні суспільно важливі напрями, серед яких – освіта, наука, культура, охорона здоров’я, захист довкілля, соціальна підтримка вразливих категорій населення, а також допомога постраждалим від катастроф, воєнних дій чи нещасних випадків. Благодійні установи функціонують у межах гуманітарної сфери, головним завданням якої є забезпечення соціального добробуту, зменшення рівня бідності та підтримка тих, хто опинився в кризових життєвих обставинах [16]. З огляду на це, професійна діяльність працівників благодійних організацій значною мірою перетинається з функціоналом співробітників гуманітарних інституцій. Щоденне залучення до розв’язання складних соціальних питань потребує від них значного емоційного ресурсу, високого рівня емпатії та стресостійкості. Постійне зіткнення з людським болем і соціальною несправедливістю формує в таких фахівців специфічні психологічні характеристики, а також підвищує ризик розвитку професійного вигорання.

Як зауважує Б. Антолова, робота благодійних фондів не обмежується виключно наданням підтримки, догляду чи консультуванням отримувачів допомоги. У межах своєї професійної діяльності співробітники також виконують широкий спектр завдань організаційного, управлінського та планувального характеру. Крім безпосереднього контакту з бенефіціарами, вони зобов'язані фіксувати результати своєї діяльності, оформлювати відповідні звіти та вести ретельну документацію. Отже, гуманітарна робота поєднує два взаємопов'язані, але психологічно різні вектори: з одного боку – це емоційно насичене, часто виснажливе спілкування з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах; з іншого – сувора вимога до адміністративної дисципліни та звітності. Таке поєднання високих емоційних витрат із навантаженням на когнітивно-бюрократичному рівні може стати джерелом додаткової психологічної напруги та професійного виснаження [28].

Благодійність, як соціально-психологічне явище, виступає важливою складовою системи суспільних взаємин, що ґрунтуються на принципах моральності та потребі підтримки тих, хто опинився в складних життєвих обставинах. Вона відображає прояви альтруїстичної поведінки та втілює гуманістичні цінності, які формують уявлення про людину як про особистість, здатну безкорисливо допомагати іншим. У цьому контексті благодійність розглядається не просто як індивідуальний акт доброї волі, а як соціальна норма, що стимулює розвиток альтруїстичної установки на допомогу ближньому. Такий тип поведінки не лише спрямований на конкретного отримувача допомоги, але й позитивно впливає на загальний соціальний клімат, сприяючи зміцненню солідарності та гуманності в суспільстві [19].

У своїй професіограмі працівника благодійних фондів Т. Надвинична виокремлює три ключові категорії індивідуально-психологічних характеристик, що безпосередньо випливають із специфіки виконання професійних функцій. Першу категорію становлять психофізіологічні

параметри, які формують базу для успішного опанування професійною діяльністю. Сюди належать когнітивні здібності, зокрема добре розвинена пам’ять, висока концентрація уваги, чіткість сприймання, а також індивідуальні психоемоційні стани, як-от схильність до тривожності або емоційного виснаження. Друга група охоплює психологічно-педагогічні риси, що розкривають особистісний потенціал працівника благодійної сфери. Серед них – здатність до саморегуляції, реалістична самооцінка, розвинений емоційний інтелект, психологічна стійкість у стресових умовах та уміння ефективно керувати власним емоційним станом. Третя категорія особистісних якостей, характерних працівнику в гуманітарній сфері, охоплює риси, що формують його міжособистісну привабливість. До таких характеристик належать здатність до глибокого співпереживання (емпатія), виразна індивідуальність і внутрішня привабливість (харизматичність), а також розвинені комунікативні навички, які забезпечують ефективну взаємодію з різними категоріями людей [12].

Як підкреслює Ю. Орешета, наявність певного спектру індивідуально-психологічних якостей сприяє зниженню ризику виникнення синдрому емоційного вигорання. До таких захисних характеристик належать: високий рівень адаптивності, стресостійкість, здатність до глибокого самоаналізу та емоційна компетентність. Особи, які мають ці риси, зазвичай краще справляються з психологічними навантаженнями, зберігають професійну мотивацію та підтримують стабільний емоційний баланс у роботі [14].

Отже, діяльність у благодійній сфері має виразну соціально-психологічну специфіку, яка полягає в поєднанні гуманістичних цінностей, професійної емпатії та високої емоційної віддачі. Благодійність виступає не лише механізмом надання допомоги, а й важливим соціальним інститутом, що підтримує моральні засади суспільства, сприяє зміцненню соціальної солідарності та формуванню культури взаємодопомоги. Професійна діяльність працівників благодійних організацій вимагає не лише альтруїстичних мотивацій, а й значного психологічного ресурсу, що

проявляється в здатності витримувати стресові навантаження, зберігати емоційну стабільність та ефективно взаємодіяти з різними категоріями бенефіціарів.

Водночас робота у благодійній сфері поєднує емоційно напружену взаємодію з постраждалими людьми із необхідністю виконання складних адміністративних, планувальних і звітних функцій. Це створює особливі психологічні виклики, які можуть призводити до професійного вигорання, якщо відсутні відповідні внутрішні ресурси та механізми саморегуляції.

2.2. Альтруїзм як психологічна основа формування мотиваційної сфери працівників благодійних фондів

Альтруїзм є однією з провідних морально-психологічних установок, що визначає характер і спрямованість поведінки особистості в соціально значущих сферах, зокрема у сфері благодійності. У контексті діяльності працівників благодійних фондів альтруїзм виступає не лише проявом гуманістичних цінностей, але й основою внутрішньої мотивації, що спонукає до самовідданої праці, емоційної включеності та постійної готовності надавати допомогу іншим без очікування винагороди.

Ключовою спонукальною причиною діяльності у сфері благодійності виступає прагнення творити добро, що ґрунтується на альтруїстичних переконаннях. Саме така мотивація наповнює життя змістом, формує відчуття значущості власної участі в суспільних процесах, сприяє усвідомленню мети існування та зміцнює почуття гідності й самоповаги [16]. Саме альтруїстичні переконання здатні формувати глибоке почуття відповідальності, емпатії, морального задоволення від участі у благодійних проєктах. Водночас варто враховувати, що альтруїзм як психологічне явище є складним і багатогранним: він може проявлятися як у безкорисливій допомозі, так і в мотиваційно забарвленій поведінці, що поєднує особистісні прагнення із соціальними очікуваннями.

Термін «альтруїзм» уперше був введений у науковий обіг французьким філософом О. Контом, який розглядав його як форму поведінки, що виникає з внутрішніх, безкорисливих спонукань особистості. У концептуальному полі ідеалів Французької революції – «Свобода, рівність, братерство», вперше зафіксованих у Декларації прав людини і громадянина (Конституція Франції 1793 року) – поняття «братерство» виступає не як право, а як моральне зобов'язання кожного індивіда та соціальної групи проявляти солідарність і турботу про ближнього. Водночас варто зазначити, що в історичному і політичному контексті того часу волонтерська діяльність чи самопожертва не сприймалися як загальнообов'язкова норма. Їх не популяризували як соціальний ідеал, а трактували лише як можливу, проте добровільну модель поведінки окремих осіб або спільнот, які проявляли схильність до високого рівня соціальної відповідальності і моральної зрілості [5].

У своєму дослідженні Дж. Андреоні пропонує концептуальну модель альтруїстичної поведінки, розглядаючи її через призму людської благодійності та прагнення до соціальної рівності. Автор акцентує увагу на економічних наслідках впровадження цієї моделі в суспільну практику, виокремлюючи два основні типи альтруїзму: «чистий» – що ґрунтується виключно на безкорисливому бажанні допомогти, та «нечистий» (або змішаний) – у якому благодійна активність частково пов'язана з особистою вигодою чи моральним задоволенням від самого факту надання допомоги [27].

Як зазначають В. Зливков та С. Лукомська, ефективне формування мотивації у добровольців зумовлене тим, що волонтерська діяльність надає людині унікальну можливість поєднати реалізацію власних особистісних потреб із задоволенням соціально значущих запитів. Така діяльність може розглядатися як прояв просоціальної або альтруїстичної поведінки. Подібна поведінка базується переважно на двох головних мотиваційних чинниках: моральному обов'язку та моральному співпереживанні. Особи, орієнтовані на моральний обов'язок, здійснюють волонтерські вчинки, керуючись

прагненням до внутрішнього морального задоволення, самоповаги, почуття гідності, а також для підтримання позитивної моральної самооцінки. Для них допомога іншим може бути радше способом збереження цілісності власної Я-концепції, ніж результатом щирої симпатії до об'єкта допомоги, ставлення до якого може бути навіть негативним. Часто така форма участі у волонтерстві має прагматичне підґрунтя, і її наслідками можуть бути соціальні вигоди – зростання авторитету, кар'єрний розвиток тощо. Представники цієї категорії (зазвичай люди авторитарного складу характеру) відзначаються високим рівнем відповідальності та обов'язковості [5, 41].

Інша категорія волонтерів – це ті, хто діє на основі морального співчуття. Їхня просоціальна поведінка формується через глибоке емпатійне ототожнення з тими, хто потребує допомоги, співпереживання, ідентифікацію з ними. Однак не завжди ці емоції трансформуються у конкретні дії, часто вони залишаються на рівні висловлених намірів. Прояви альтруїзму у таких осіб можуть бути ситуативними та не завжди стабільними, а коло їхніх інтересів у сфері благодійності доволі широке: від допомоги людям із серйозними захворюваннями до захисту безпритульних тварин [5, 41].

Згідно з положеннями теорії соціального обміну, розробленої Дж. Гомансом і П. Блау, просоціальна поведінка має егоцентричне підґрунтя і не є виключно безкорисливою. Центральна ідея цієї теорії полягає в тому, що людина схильна допомагати лише тоді, коли очікувані вигоди від такої допомоги переважають витрати, пов'язані з нею. У межах постулату успіху Дж. Гоманса будь-яка дія проходить три ключові етапи: спершу відбувається вчинок, за ним – отримання заохочення чи винагороди, а згодом – повторення дії або її аналогічної форми у схожих умовах [41]. Отже, теорія соціального обміну заперечує ідею про те, що альтруїзм є виключно безкорисливою формою поведінки, трактуючи його радше як прояв глибоко прихованого егоїзму, що маскується під доброзичливість.

Інший підхід до пояснення альтруїстичної поведінки пропонує теорія соціальних норм, яку представляють Е. Гоулднер та Д. Бетсон. Згідно з цим підходом, альтруїзм розглядається як дотримання загальноприйнятих норм і суспільних очікувань. У межах даної теорії виокремлюються два типи альтруїстичної поведінки: взаємний та справжній. Взаємний альтруїзм проявляється в тому, що людина надає допомогу іншому у відповідь на раніше отриману підтримку. Якщо ж відповісти взаємністю неможливо, у людини виникає почуття провини. Така поведінка особливо помітна, коли добрі вчинки публічно визнаються, тобто супроводжуються соціальним схваленням. Натомість справжній альтруїзм ґрунтується на нормі соціальної відповідальності, яка спонукає до допомоги незалежно від наявності потенційної віддачі. У цьому випадку дії можуть супроводжуватися внутрішніми труднощами або не приносити задоволення, однак людина діє з почуття морального обов'язку, а не прагнення до вигоди чи схвалення [36].

Аналіз широкого кола наукових джерел дав змогу В. Зливкова та С. Лукомській, окреслити основні форми альтруїстичної поведінки, які водночас можна розглядати як типи мотиваційної спрямованості волонтерської діяльності. Зокрема, виокремлюються такі різновиди:

- моральний альтруїзм, що полягає в безкорисливій турботі про інших, яка має на меті задоволення власних духовно-етичних потреб і самореалізацію через допомогу;

- батьківський тип, що характеризується ірраціональним, жертовним ставленням до тих, хто молодший чи слабший, часто не передбачаючи зворотного зв'язку чи винагороди;

- емпатійний (співчутливий) альтруїзм, який проявляється у здатності до співпереживання, коли допомога мотивована глибоким розумінням чужого болю та орієнтована на досягнення конкретного позитивного результату;

- демонстративна форма, що проявляється у публічному здійсненні добрих справ переважно для відповідності соціальним очікуванням чи з метою отримання схвалення з боку суспільства;

- парохіальний альтруїзм, який обмежується благочинністю щодо «своїх» – членів родини, друзів чи представників певної спільноти. При цьому доброзичливість до «своїх» часто супроводжується негативним або ворожим ставленням до «чужих» [5, 42].

У своєму дослідженні О. Фоміна та Н. Оленцевич розглядають альтруїзм як окрему модель соціально орієнтованої економічної поведінки, що виступає важливою економічною категорією, пов'язаною з формуванням індивідуальної та колективної корисності. У процесі економічної взаємодії суб'єкти обміну можуть отримувати як матеріальні, так і нематеріальні вигоди, залежно від їхньої ролі та статусу в системі обмінних відносин. Бдагодійна діяльність, згідно з цим підходом, постає як специфічна форма альтруїстичної економічної активності, що виникає у відповідь на соціальні трансформації та розвиток інститутів громадянського суспільства. Вона є проявом усвідомленого прагнення до досягнення спільного добробуту, особливо в умовах ослаблення державного впливу, загострення соціально-економічних і політичних криз. Завдяки волонтерській діяльності відбувається мобілізація додаткових людських і фінансових ресурсів, що дає змогу ефективно розв'язувати соціальні проблеми та реалізовувати суспільно значущі ініціативи. Крім економічної доцільності, благодійна діяльність сприяє нарощуванню соціального капіталу як на рівні окремої особистості, так і в масштабах усього суспільства, що позитивно впливає на динаміку суспільного розвитку та підвищує стійкість соціальних систем до кризових явищ.

Отже, альтруїзм виступає фундаментальним психологічним чинником, що формує мотиваційну основу діяльності у благодійній сфері. Саме ця якість зумовлює прагнення до безкорисливої допомоги, співпереживання, моральної відповідальності та активної участі у вирішенні соціально

значущих проблем. У професійній діяльності працівників благодійних фондів альтруїзм не лише відображає особистісні переконання, а й виступає джерелом внутрішньої мотивації, що забезпечує стійкість до стресів, самореалізацію та глибоке почуття змістовності праці.

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що альтруїстична поведінка може мати різні прояви – від щирого морального пориву до соціально схвалюваних прагматичних дій, зумовлених бажанням відповідати очікуванням суспільства чи здобути певні переваги. Важливим є також розуміння впливу культурних, економічних і соціальних чинників на трансформацію альтруїзму як особистісного мотиву в ефективну професійну поведінку. Сучасна наукова думка підтверджує, що альтруїзм має не лише етичне чи психологічне, а й економічне значення, будучи моделлю соціально відповідальної економічної поведінки. Завдяки благодійній активності відбувається мобілізація ресурсів, посилюється громадянська активність і накопичується соціальний капітал.

2.3. Особливості мотивації працівників благодійних фондів

Мотиваційна сфера працівників благодійних фондів має свою специфіку, яка зумовлена не лише характером виконуваних завдань, а й гуманітарною спрямованістю самої діяльності. На відміну від комерційного сектору, де домінують матеріальні стимули, у благодійній сфері провідну роль відіграють внутрішні, ціннісно-орієнтовані мотиви: прагнення допомагати іншим, почуття соціальної відповідальності, моральне задоволення від своєї праці, самореалізація та відчуття причетності до важливої суспільної місії. Мотивація працівників благодійних організацій нерозривно пов’язана з альтруїстичними переконаннями, емпатією, внутрішньою потребою бути корисним і змінювати світ на краще. Водночас вона формується в умовах емоційно насиченого середовища, високих психологічних навантажень і обмежених ресурсів, що потребує глибшого розуміння її структури та механізмів підтримки.

Автори О. Лозова, М. Бондаренко та Я. Піддубна зазначають, що у воєнний період співробітники благодійних організацій перебувають у постійному емоційному напруженні та стикаються з високими рівнями стресу, що значно підвищує ризик професійного вигорання. Проте наявність сильної внутрішньої мотивації здатна стати потужним ресурсом для подолання цих викликів і збереження професійної відданості. Мотиваційний потенціал працівників значною мірою зростає за умови, коли їхня праця визнається, отримує моральну підтримку з боку керівництва та супроводжується можливістю спостерігати конкретні позитивні результати своєї діяльності. Крім того, рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на їхню креативність, ініціативність і здатність до пошуку нестандартних рішень у складних та непередбачуваних умовах. Високомотивовані працівники охоче долучаються до командної взаємодії, активно обмінюються ідеями, що сприяє не лише ефективнішій роботі, а й загальному зміцненню організаційної стійкості. Вони демонструють готовність брати на себе додаткові завдання, працювати понаднормово та забезпечувати безперервне функціонування благодійної структури, навіть у критичних умовах [8, 15].

Згідно з дослідженнями Н. Вайнілович, мотивація людини до благодійної діяльності формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні (особистісні) чинники пов’язані з індивідуальними психологічними особливостями волонтера: його характером, інтересами, ціннісними орієнтирами, прагненнями та схильностями до самореалізації через допомогу іншим. Зовнішні чинники формуються під впливом соціального та професійного оточення. До першої групи належать умови, що створюються найближчим соціальним середовищем волонтера – родиною, друзями, колегами, які можуть як підтримувати, так і стримувати мотиваційні наміри. Друга група – організаційні чинники, яка охоплює аспекти, пов’язані з умовами діяльності в конкретній установі: психологічний клімат, стиль управління, ставлення

адміністрації та працівників до волонтерів, наявність систем заохочення, освітніх програм, тренінгів, а також можливостей для залучення до корпоративної культури [2].

Наукове дослідження, проведене групою вчених під керівництвом М. Аранди, виявило наявність тісного взаємозв'язку між мотиваційним рівнем волонтерів, ступенем їхньої задоволеності волонтерською діяльністю та інтенсивністю проявів емоційного вигорання [29]. Результати інших наукових праць (К. Ельшауг, Дж. Метцер) також засвідчують, що загальне задоволення життям осіб, які залучені до волонтерської або благодійної роботи, значною мірою визначається саме характером і силою їхньої мотивації [32].

У дослідженні М. Весіної та Д. Марзана доведено, що вік є значущим чинником, який впливає на характер мотивації, ступінь задоволеності благодійною діяльністю, а також рівень емоційного виснаження респондентів [56].

Дослідник М. Філіпс наголошує, що сучасна волонтерська діяльність усе частіше ґрунтується на засадах «взаємної вигоди». Йдеться не лише про прагнення допомогти іншим, а й про усвідомлений вибір особи інвестувати власний час і зусилля для отримання корисного життєвого досвіду та нових знань. У межах такого підходу домінують мотиваційні настанови, пов'язані з набуттям практичних навичок у певній професійній галузі, участю в безкоштовних освітніх заходах (тренінгах, курсах, семінарах), а також можливістю пізнати інші культури через подорожі та міжкультурну взаємодію [51].

У своєму науковому доробку Ф. Фуентес ще на початку 2000-х років проаналізував концептуальні підходи американських дослідників А. Омото та М. Снайдера до вивчення мотиваційної сфери волонтерів. Згідно з їхніми висновками, існує п'ять ключових мотиваційних чинників, які спонукають особу до благодійної діяльності. Перший мотив базується на глибоких моральних переконаннях та усвідомленні суспільної значущості допомоги

іншим. Другий передбачає прагнення до пізнання світу, здобуття нових знань, умінь і життєвого досвіду. Третій пов'язаний із соціальними потребами – бажанням знайти однодумців і відчути себе частиною спільноти. Четвертий мотив орієнтований на пошук особистої ідентичності та соціальної належності. П'ятий – передбачає бажання підвищити власну професійну компетентність і розширити коло контактів. Ф. Фуентес підсумовує, що в основі волонтерської активності лежать два типи мотивацій: зовнішньо орієнтовані (альтруїстичні) та внутрішньо зосереджені (егоїстичні). Першу групу він називає «гетероорієнтованими» – це люди, які керуються етичним покликанням і прагнуть допомагати іншим без очікування винагороди. Другу групу становлять «егоцентристи» – особи, які залучаються до благодійної діяльності переважно для власної користі: самореалізації, підвищення статусу, професійного зростання тощо [35].

Австралійські вчені С. Елхауг та Ю. Метзер поділяють позицію Ф. Фуентеса щодо мотиваційної багатогранності благодійної діяльності та зазначають, що особи, які займаються доброчинністю на підставі релігійних переконань, зазвичай вирізняються певними особистісними якостями. Зокрема, їм характерна відкритість до міжособистісної взаємодії, товариськість і прагнення розширювати соціальні зв'язки [33].

Ідея так званих «егоцентричних» волонтерів отримала подальший розвиток у дослідженнях, проведених Національним центром волонтерської роботи у Великій Британії. Експерти цієї установи вважають, що традиційне уявлення про волонтера як виключно безкорисливу, альтруїстично налаштовану особу вже не відповідає реаліям сучасного суспільства. Сьогодні дедалі більше людей розглядають волонтерську активність як інструмент для досягнення особистих цілей – професійного розвитку, соціальної реалізації або особистісного зростання. При цьому подібне використання волонтерства як ресурсу для саморозвитку сприймається не як негативне явище, а як природна еволюція його функцій [52].

Отже, аналіз мотиваційної сфери працівників благодійних фондів свідчить про її багатовимірність і складність, що зумовлена специфікою гуманітарної діяльності та високими емоційними і моральними вимогами до особистості. На відміну від традиційної трудової мотивації, яка часто ґрунтується на матеріальних стимулах, мотивація у благодійному секторі переважно носить внутрішній, ціннісно-орієнтований характер. Вона включає прагнення допомагати іншим, усвідомлення суспільної місії, почуття морального обов’язку, потребу в самореалізації та соціальній значущості.

Мотивація у сфері благодійності формується під впливом як внутрішніх (особистісних) чинників – рис характеру, переконань, цінностей, так і зовнішніх – соціального оточення та організаційного середовища. Умови в колективі, стиль керівництва, психологічний клімат, доступ до навчання і підтримка волонтерів значно впливають на мотиваційну динаміку. Дослідження сучасних учених засвідчують, що мотивація до благодійної діяльності може мати як альтруїстичне, так і прагматичне підґрунтя. Участь у благодійності часто стає засобом не лише допомоги іншим, а й саморозвитку, професійного зростання, розширення соціального капіталу.

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ

3.1. Організація і методи дослідження

Емпіричне вивчення мотиваційної сфери працівників благодійних фондів дозволяє поглибити теоретичне розуміння психологічних чинників, які зумовлюють їхню професійну активність та рівень залученості до гуманітарної діяльності. У контексті соціальних викликів та підвищеного емоційного навантаження, характерного для роботи у благодійному секторі, особливого значення набуває вивчення внутрішніх мотиваційних механізмів, що забезпечують стабільну професійну ефективність та збереження особистісного ресурсу.

Емпіричне дослідження психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів було проведено на базі БО БФ «Карітас Запоріжжя». Цей фонд є одним із регіональних представництв міжнародної мережі «Карітас України», яка реалізує широкий спектр гуманітарних, соціальних і психологічних програм, спрямованих на допомогу вразливим категоріям населення, зокрема внутрішньо переміщеним особам, дітям, людям з інвалідністю, малозабезпеченим сім’ям тощо.

До участі в дослідженні було залучено 42 працівники фонду, які погодилися взяти участь добровільно на умовах анонімності. З них 14 чоловіків та 28 жінок. Стаж роботи у сфері благодійної діяльності – від 1 до 12 років. Дослідження тривало з травня по липень 2025 року.

Емпіричне дослідження психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів було організовано в три етапи:

1) на першому етапі емпіричного дослідження було здійснено низку організаційно-підготовчих заходів, які забезпечили наукову обґрунтованість

та методологічну послідовність подальшої роботи. Зокрема, на цьому етапі:

- сформовано репрезентативну вибірку досліджуваних осіб. Вибірка формувалася з урахуванням добровільної згоди респондентів, забезпечення конфіденційності та анонімності отриманих результатів;

- проведено добір психодіагностичних методик, які відповідають меті та завданням дослідження. Інструментарій був підібраний таким чином, щоб комплексно охопити основні аспекти мотиваційної сфери: спрямованість особистості, мотивацію професійної діяльності, мотивацію до уникнення невдач та мотивацію досягнення успіху, які опосередковують професійну поведінку в умовах соціально-гуманітарної діяльності;

- описано психодіагностичний інструментарій, до складу якого увійшли: методика діагностики спрямованості особистості Б. Басса; анкета «Мотивація професійної діяльності» за К. Замфір; методика Т. Елерса «Мотивація до уникнення невдач»; методика Т. Елерса «Мотивація досягнення успіху»;

2) на другому етапі емпіричного дослідження було проведено психодіагностику. Дослідження здійснювалося у спокійній, психологічно комфортній атмосфері, з дотриманням принципів етичності, добровільності та достовірності. Учасники отримали інструкції щодо заповнення кожного з бланків, що забезпечило надійність отриманих результатів. Також було проаналізовано результати психодіагностики, що дало змогу виокремити провідні мотиваційні тенденції серед працівників благодійного фонду. Аналіз даних здійснювали із застосуванням методів кількісної та якісної інтерпретації результатів;

3) на третьому етапі дослідження було розроблено рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів.

Детальніше зупинимося на психодіагностичному інструментарії. Методика діагностики спрямованості особистості Б. Басса (додаток А). Анкета включає 27 тверджень, кожне з яких передбачає три можливі варіанти відповіді, що відповідають трьом типам особистісної спрямованості.

Респондент має обрати один варіант, який найбільше відображає його позицію або відповідає дійсності, а також той, який найменше узгоджується з його уявленням або реальністю. Вибір релевантного варіанта оцінюється у 2 бали, найменш релевантного – у 0 балів, а третій, залишений без вибору, отримує 1 бал. Отримані бали за всіма твердженнями підсумовуються окремо для кожного типу спрямованості.

Методика дає змогу діагностувати три основні типи спрямованості особистості:

- Я-орієнтація (спрямованість на себе) – характеризується домінуванням мотивів особистого добробуту, прагненням до самоствердження, престижу, лідерства. Особа з такою орієнтацією зосереджена переважно на власних переживаннях і потребах, а інтереси інших відходять на другий план. У професійній діяльності головним для неї є реалізація власних амбіцій і досягнення особистої вигоди;

- С-орієнтація (спрямованість на спілкування) – проявляється у постійному прагненні до міжособистісних контактів, підтримки добрих взаємин із оточенням, часто навіть на шкоду результативності діяльності або реальній допомозі. Така людина орієнтована на соціальне схвалення, емоційну підтримку, приналежність до групи та може бути залежною від думки колективу;

- Д-орієнтація (спрямованість на справу) – фокус спрямовується на зміст і процес самої діяльності. Мотиви мають конструктивний, пізнавальний характер: прагнення до вдосконалення, професійного розвитку, освоєння нових знань та навичок. Такі особи відзначаються ініціативністю, продуктивністю та здатністю до співпраці для досягнення спільної мети. Їхні дії переважно зумовлені бажанням досягти оптимального результату для команди або справи загалом.

Анкета «Мотивація професійної діяльності» за К. Замфір (додаток Б). Для вивчення мотиваційних чинників професійної діяльності в межах дослідження було застосовано опитувальник К. Замфір, побудований на

основі концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації. Цей діагностичний інструмент дає змогу не лише виявити домінуючий тип мотивації, а й проаналізувати її структурні компоненти в контексті трудової активності. Внутрішня мотивація відображає ситуацію, коли головним стимулом для особистості є сама професійна діяльність: її змістовність, значущість, можливість творчого самовираження та задоволення від процесу і результату. Натомість зовнішня мотивація орієнтована на зовнішні винагороди – соціальний статус, зарплату, кар'єрне просування або схвалення з боку інших.

У межах своєї моделі К. Замфір деталізує зовнішню мотивацію, поділяючи її на позитивну і негативну. Зовнішня позитивна мотивація включає прагнення до стабільного заробітку, професійного зростання, суспільного визнання й авторитету. Внутрішня позитивна мотивація тісно пов'язана із задоволенням від виконуваної діяльності, самореалізацією та особистісним розвитком у межах професії. Зовнішня негативна мотивація, навпаки, ґрунтується на уникненні небажаних наслідків – критики, покарань, втрати репутації чи посади. Такий тип мотивації є не дуже ефективним.

У процесі опитування респонденти оцінюють кожен запропонований мотив за п'ятибальною шкалою, самостійно визначаючи ступінь важливості кожного стимулу для себе. Після цього обчислюються три окремі мотиваційні індекси:

- ВМ – внутрішня мотивація;
- ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація;
- ЗНМ – зовнішня негативна мотивація.

На основі отриманих даних формується мотиваційний профіль респондента, який відображає співвідношення між основними типами мотиваційних установок. Найсприятливішими для якісного професійного функціонування вважаються такі типи співвідношень:

- тип 1: ВМ > ЗПМ > ЗНМ – переважання внутрішніх мотивів, тобто особа орієнтована на зміст і процес діяльності;

- тип 2: ВМ = ЗПМ > ЗНМ – баланс між внутрішніми і зовнішніми позитивними чинниками, при мінімальному впливі зовнішньої негативної мотивації.

Методика Т. Елерса «Мотивація до уникнення невдач» (додаток В). Методика визначення рівня мотивації до уникнення невдач, запропонована Т. Еллерсом, є одним із дієвих психодіагностичних інструментів, який дозволяє виявити ступінь вираженості у особистості страху зазнати поразки, отримати осуд чи негативну оцінку з боку соціального оточення. Цей інструмент дає змогу оцінити, наскільки людина схильна уникати ситуацій, які містять потенційний ризик невдачі, та виявляє наявність захисних поведінкових механізмів, що стримують ініціативність і ризиковану активність.

Діагностична процедура передбачає роботу з 30 логічними рядами, кожен з яких складається з трьох варіантів відповідей у формі різних слів. Завдання респондента полягає в тому, щоб з кожної трійки обрати лише одне слово – те, яке найточніше відображає його внутрішні установки або характерні моделі поведінки. Вибрані слова позначаються спеціальним чином (підкресленням або іншою умовною відміткою). Обробка результатів здійснюється за спеціальним ключем. Кожне слово має певну діагностичну вагу, що відповідає рівню схильності до уникнення невдач. Після підрахунку балів формується узагальнений показник, який дозволяє оцінити інтенсивність мотивації уникнення невдач у респондента. Інтерпретація результатів ґрунтується на наступних рівнях:

- 2-10 балів – низький рівень мотивації до уникнення невдач. Така людина, як правило, не надто зосереджується на можливих помилках і зосереджена на досягненнях. Вона демонструє впевненість у власних силах і готовність приймати виклики;

- 11-16 балів – помірний рівень. Особа частково зважає на ризики й можливі невдачі, але це не є провідним чинником у її поведінці;

- 17-20 балів – високий рівень мотивації уникнення невдач. Респондент демонструє підвищену обережність, уникає ризикованих ситуацій, схильний до тривожних переживань у стресових умовах;

- 21 бал і більше – дуже високий рівень. Така людина, як правило, боїться нових випробувань, схильна до заниженої самооцінки, постійного очікування критики та сумнівів у власній компетентності. Поведінка характеризується значною стриманістю, що може перешкоджати особистісному зростанню.

Загальна ідея методики полягає в тому, що чим вищий підсумковий бал, тим сильніше виражена установка на уникнення невдач, яка свідчить про переважання обережно-захисної поведінки над активною, ініціативною. Такий тип мотивації може ускладнювати реалізацію особистісного потенціалу, гальмувати професійне зростання та знижувати здатність адаптуватися до нових або стресових умов.

Методика Т. Елерса «Мотивація досягнення успіху» (додаток Г). Опитувальник містить 41 твердження, до кожного з яких респондент повинен надати відповідь «Так» або «Ні», орієнтуючись на власний досвід, поведінкові реакції, переконання та ставлення до праці. Респондент самостійно читає кожне твердження й відповідає «Так» або «Ні». Відповіді фіксуються у протоколі. Після завершення опитування проводиться кількісний аналіз результатів відповідно до ключа. До загального балу зараховуються: відповіді «Так» на пункти: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41; відповіді «Ні» на пункти: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Питання під номерами 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються у підрахунку балів, оскільки мають нейтральний діагностичний характер. Сума набраних балів дозволяє визначити рівень мотивації до успіху:

- 1-10 балів – низький рівень мотивації до успіху. Такий результат вказує на відсутність чітких цілей, слабку орієнтацію на досягнення та ймовірну байдужість до результатів діяльності;

- 11-16 балів – середній рівень. Респондент проявляє помірковану зацікавленість у досягненнях, має певні амбіції, однак не завжди наполегливо реалізує свої цілі;

- 17-20 балів – помірковано високий рівень. Особа проявляє значну активність у діяльності, прагне до успіху, демонструє цілеспрямованість і готовність до подолання труднощів;

- 21 і більше балів – надмірно високий рівень мотивації до успіху. Така людина часто характеризується гіпермотивацією, постійною зосередженістю на результаті, прагненням до досконалості, що іноді може супроводжуватись емоційним виснаженням або перфекціонізмом.

Для поглибленого розуміння взаємозв'язку між різними аспектами мотиваційної сфери працівників благодійних фондів було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом кореляції К. Пірсона. Метою аналізу стало виявлення статистично значущих зв'язків між типами спрямованості особистості та показниками мотивації (внутрішня мотивація, зовнішня позитивна, зовнішня негативна мотивація, мотивація досягнення успіху та уникнення невдач).

Отже, проведене емпіричне дослідження мотиваційної сфери працівників благодійних фондів було організоване на високому науково-методичному рівні, що забезпечило достовірність та надійність отриманих результатів. Структура дослідження включала три етапи, що дозволило послідовно реалізувати мету і завдання дослідження.

3.2. Аналіз психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів

Вивчення мотиваційної сфери працівників благодійних фондів має ключове значення для розуміння психологічних механізмів, що визначають їхню професійну активність, емоційну стійкість і здатність долати специфічні труднощі гуманітарної діяльності. Робота в умовах постійного соціального

напруження, контакту з вразливими групами населення та високого рівня відповідальності вимагає від працівників не лише професійних компетентностей, а внутрішньої мотиваційної готовності до альтруїстичної діяльності.

Аналіз результатів психодіагностики дозволяє виявити домінуючі типи спрямованості особистості, співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, рівень схильності до уникнення невдач чи прагнення досягати успіху. Таке комплексне вивчення надає можливість охарактеризувати індивідуально-психологічні відмінності працівників, з'ясувати, які чинники виступають провідними у формуванні їхніх професійних цінностей і поведінкових стратегій.

У таблиці 3.1 представлено результати діагностики спрямованості працівників благодійних фондів, отримані за методикою Б. Басса. Дана методика дозволяє визначити домінуючі в особистості типи орієнтації – на себе (Я-орієнтація), на спілкування (С-орієнтація) чи на діяльність (Д-орієнтація). Вона дає можливість простежити, які саме мотиви виступають провідними у професійній діяльності працівників гуманітарної сфери.

Таблиця 3.1 – Результати спрямованості працівників благодійних фондів за методикою Б. Басса

Тип спрямованості	Кількість	%
Спрямованість на себе	2	4,7
Спрямованість на спілкування	7	16,7
Спрямованість на справу	33	78,6

Аналіз результатів, представлених у таблиці 3.1, свідчить про виразне домінування серед працівників благодійних фондів спрямованості на справу. Так, 78,6% респондентів продемонстрували орієнтацію на зміст і результат діяльності, що вказує на їхню внутрішню зацікавленість у роботі, прагнення до досягнення якісних результатів, вдосконалення професійних умінь і навичок. Такий високий відсоток свідчить про те, що більшість працівників

фонду мотивовані насамперед можливістю реалізувати суспільно значущі завдання, допомогти іншим і досягти конструктивних змін у соціумі. Цей показник є важливим, адже діяльність у сфері благодійності вимагає від працівників орієнтації на цінність процесу допомоги, а не на особисту вигоду.

Водночас 16,7% респондентів проявили спрямованість на спілкування, що відображає значущість міжособистісних контактів, прагнення підтримувати добрі взаємини з колегами та клієнтами, отримувати емоційну підтримку та соціальне схвалення. Такий результат видається закономірним для працівників благодійної сфери, адже їхня діяльність пов’язана з тісною взаємодією з різними соціальними групами, необхідністю налагоджувати довірливі взаємини та створювати атмосферу підтримки і прийняття. Орієнтація на спілкування сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищує ефективність комунікації з клієнтами.

Найменше вираженою виявилася спрямованість на себе – лише 4,7% респондентів (рис. 3.1). Це свідчить про те, що особисті інтереси, прагнення до самоствердження, престижу чи отримання індивідуальної вигоди не є визначальними мотивами для більшості працівників благодійних фондів. Такий результат узгоджується зі специфікою гуманітарної діяльності, де провідними чинниками виступають альтруїстичні настанови, готовність допомагати іншим і прагнення досягати соціально значущих результатів.

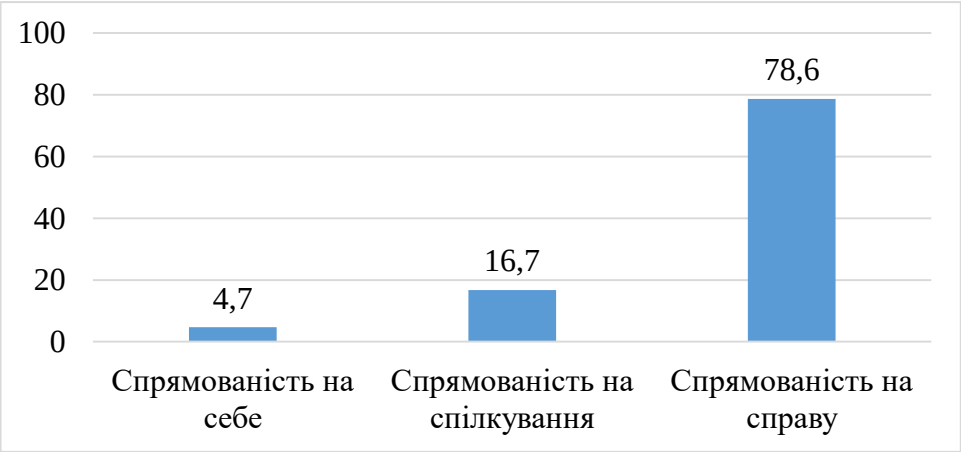


Рисунок 3.1 – Спрямованість працівників благодійних фондів за методикою Б. Басса, %

Можна зазначити, що провідною тенденцією у вибірці є домінування орієнтації на справу при достатньо високому рівні орієнтації на спілкування та мінімальному рівні орієнтації на себе. Це свідчить про зрілу професійну мотиваційну сферу працівників благодійних організацій, які сприймають свою роботу як покликання та важливий внесок у розвиток суспільства. Така структура спрямованості є оптимальною для сфери благодійності, оскільки забезпечує високу ефективність діяльності, стійкість до труднощів та формує підґрунтя для розвитку професійної і особистісної самореалізації.

У таблиці 3.2 представлено результати дослідження мотивації професійної діяльності працівників благодійних фондів за методикою К. Замфір. Цей діагностичний інструмент дозволяє визначити співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, що має важливе значення для розуміння специфіки професійної активності в умовах благодійної сфери.

Таблиця 3.2 – Результати мотивації професійної діяльності працівників благодійних фондів за К. Замфір

Тип мотивації	Кількість	%
Внутрішня мотивація	21	50,0
Зовнішня позитивна мотивація	18	42,8
Зовнішня негативна мотивація	3	7,2

Аналіз результатів, поданих у таблиці 3.2, свідчить про те, що провідним чинником професійної діяльності працівників благодійних фондів є внутрішня мотивація, яку продемонструвала половина респондентів (50,0%). Це означає, що значна частина працівників орієнтована насамперед на сам зміст роботи, отримує задоволення від процесу діяльності, відчуває її суспільну значущість і можливість реалізувати власний потенціал. Для таких працівників допомога іншим є цінністю сама по собі, що створює сприятливі умови для збереження високої залученості та стійкості до професійних труднощів.

Другою за значущістю виявилася зовнішня позитивна мотивація (42,8%). Вона характеризує тих респондентів, для яких важливим є визнання з боку суспільства, стабільний заробіток, кар'єрні перспективи та авторитет у професійному середовищі. Такий результат є цілком закономірним, оскільки діяльність у благодійній сфері, попри її гуманістичний зміст, також пов'язана з потребою у матеріальній стабільності та соціальному схваленні. Позитивна зовнішня мотивація може підсилювати внутрішню, створюючи баланс між особистим і суспільним, що в цілому підвищує ефективність професійної активності.

Найменше значення має зовнішня негативна мотивація, яка виявлена лише у 7,2% працівників. Це свідчить про те, що страх покарання, критики чи втрати роботи є визначальним стимулом для більшості респондентів. Це вказує на наявність у робочому середовищі чинників психологічного напруження та тривожності, які можуть зменшувати рівень задоволеності працею і негативно відображатися на емоційному самопочутті працівників благодійних фондів.

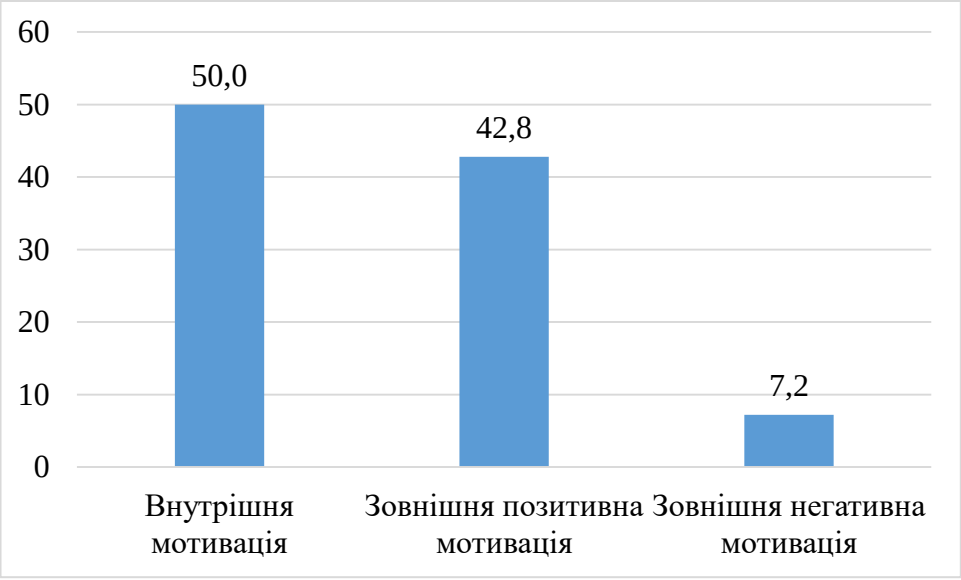


Рисунок 3.2 – Мотивація професійної діяльності працівників благодійних фондів за К. Замфір, %

Структура мотиваційної сфери працівників благодійних фондів демонструє оптимальне співвідношення: провідною є внутрішня мотивація,

вагоме місце займає зовнішня позитивна, а зовнішня негативна практично не впливає на професійну поведінку. Це свідчить про сформовану систему мотиваційних установок, яка забезпечує високий рівень залученості, емоційної стійкості та готовності до подолання професійних труднощів. Загалом такий розподіл є сприятливим для благодійної сфери, оскільки поєднує внутрішні переконання з адекватними зовнішніми стимулами, створюючи міцну основу для ефективної і довготривалої професійної діяльності.

У таблиці 3.3 представлено результати дослідження рівнів мотивації до уникнення невдач у працівників благодійних фондів, отримані за методикою Т. Елерса. Дана методика дозволяє виявити, наскільки сильно у професійній діяльності респондентів проявляється орієнтація на запобігання поразкам, осуду, критичним зауваженням або іншим негативним наслідкам. Високі показники свідчать про підвищену тривожність, схильність до обережної поведінки та уникнення ризикованих ситуацій, тоді як низькі – про більшу впевненість у власних силах, готовність приймати виклики та орієнтацію на досягнення.

Таблиця 3.3 – Рівні мотивації до уникнення невдач працівників благодійних фондів за Т. Елерсом

Рівень	Кількість	%
Дуже високий	0	0,0
Високий	1	2,3
Помірний	8	19,1
Низький	33	78,6

Аналіз результатів, поданих у таблиці 3.3, демонструє, що переважна більшість працівників благодійних фондів (78,6%) характеризуються низьким рівнем мотивації до уникнення невдач. Це свідчить про їхню впевненість у власних силах, готовність приймати професійні виклики та орієнтацію на досягнення, а не на страх перед можливими помилками. Така

установка створює сприятливі умови для ініціативності, креативності та активної участі в соціально значущій діяльності, що є надзвичайно важливим у благодійній сфері.

У 19,1% респондентів було виявлено помірний рівень мотивації уникнення невдач. Це означає, що дані працівники певною мірою враховують можливість негативних наслідків і можуть демонструвати обережність у ситуаціях ризику, проте ця тенденція не є визначальною у їхній поведінці. Вона може навіть відігравати конструктивну роль, оскільки дозволяє критично оцінювати власні дії, уникати необґрунтованих рішень і зберігати відповідальність за результати роботи.

Лише 2,3% досліджуваних продемонстрували високий рівень мотивації уникнення невдач. Для цієї групи характерна підвищена тривожність, схильність уникати ризикованих ситуацій і страх перед можливими помилками або критикою. Хоча таких працівників небагато, проте їхня професійна активність може супроводжуватися зниженням упевненості та потребою у додатковій психологічній підтримці.

Варто відзначити, що жоден із респондентів не продемонстрував дуже високого рівня мотивації уникнення невдач, що є позитивним показником (рис. 3.3). Це свідчить про відсутність серед працівників крайніх форм тривожності чи надмірної орієнтації на уникнення помилок, які могли б значно знижувати ефективність діяльності.

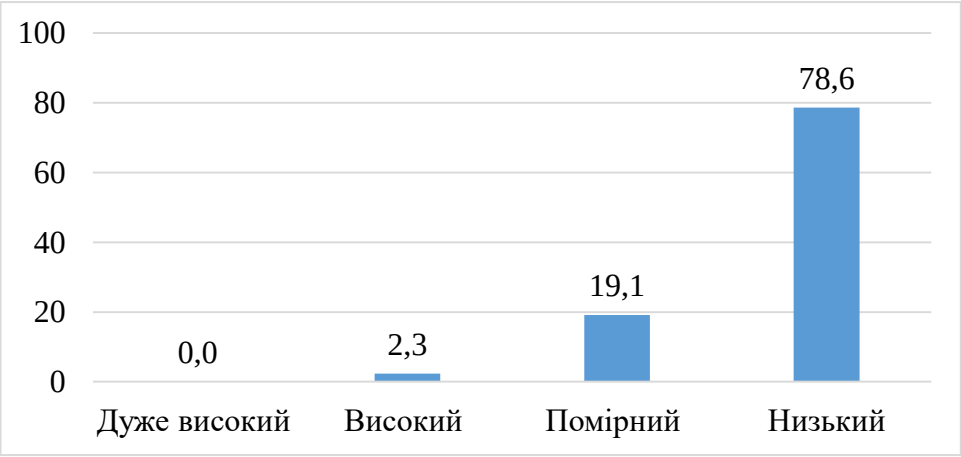


Рисунок 3.3 – Рівні мотивації до уникнення невдач працівників благодійних фондів за Т. Елерсом, %

Результати свідчать про домінування у працівників благодійних фондів конструктивної орієнтації на досягнення, тоді як чинник страху невдачі відіграє незначну роль. Це створює сприятливі умови для продуктивної роботи, розвитку професійних компетентностей та збереження психологічної стійкості в умовах високого емоційного навантаження, характерного гуманітарній сфері.

У таблиці 3.4 подано результати дослідження рівнів мотивації до досягнення успіху серед працівників благодійних фондів, визначених за методикою Т. Елерса. Даний діагностичний інструмент дозволяє оцінити, наскільки сильним є прагнення респондентів досягати поставлених цілей, реалізовувати власний потенціал та отримувати задоволення від результатів діяльності.

Таблиця 3.4 – Рівні мотивації до досягнення успіху працівників благодійних фондів за Т. Елерсом

Рівень	Кількість	%
Надмірно високий	0	0,0
Помірковано високий	4	9,5
Середній	31	73,8
Низький	7	16,7

Аналіз результатів, поданих у таблиці 3.4, свідчить про те, що більшість працівників благодійних фондів (73,8%) мають середній рівень мотивації до досягнення успіху. Це означає, що для них характерне прагнення досягати результатів у професійній діяльності, проте без надмірного тиску чи гіпермотивації. Такий рівень можна вважати збалансованим: він поєднує достатню цілеспрямованість і готовність долати труднощі з умінням зберігати внутрішню рівновагу та уникати емоційного виснаження. Для благодійної сфери це особливо важливо, оскільки працівники часто стикаються з високим психологічним навантаженням і складними соціальними викликами.

У 16,7% респондентів виявлено низький рівень мотивації до успіху. Це свідчить про те, що для частини працівників досягнення високих результатів не є провідним стимулом професійної активності. Такі працівники можуть виконувати свої обов'язки переважно з почуття соціальної відповідальності чи необхідності, однак їм може бракувати наполегливості та орієнтації на довготривалі результати. Ця група є потенційною зоною ризику щодо зниження професійної ефективності та потребує додаткових стимулів для підтримання мотивації (рис. 3.4).

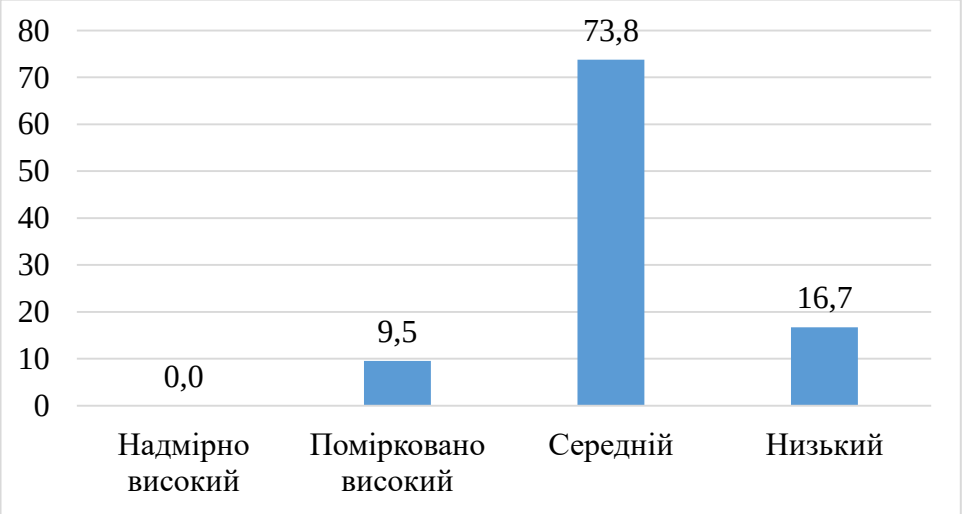


Рисунок 3.4 – Рівні мотивації до досягнення успіху працівників благодійних фондів за Т. Елерсом, %

Близько 9,5% досліджуваних продемонстрували помірковано високий рівень мотивації до досягнення успіху. Для цих працівників характерна активна життєва позиція, цілеспрямованість і готовність доладати додаткові зусилля для досягнення мети. Вони можуть виступати рушійною силою у команді, сприяючи підвищенню загального рівня результативності та надихаючи колег власним прикладом.

Важливим показником є те, що жоден із респондентів не продемонстрував надмірно високого рівня мотивації. Це свідчить про відсутність гіпермотивації, яка часто призводить до перфекціонізму, підвищеної тривожності та емоційного вигорання. Відсутність таких крайніх проявів можна оцінити як позитивну характеристику вибірки, оскільки це

знижує ризик перевантаження та професійного виснаження.

З метою дослідження взаємозв'язків у мотиваційній сфері працівників благодійних фондів було застосовано кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта кореляції К. Пірсона. За допмогою цього методу було виявлено статистично значущі залежності між типами особистісної спрямованості та ключовими показниками мотивації, зокрема внутрішньою мотивацією, зовнішньою позитивною і негативною мотивацією, а також мотивацією досягнення успіху та уникнення невдач (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Кореляційні зв'язки між типами спрямованості особистості та мотивації працівників благодійних фондів

Тип мотивації	Спрямованість особистості		
	Спрямованість на себе	Спрямованість на спілкування	Спрямованість на справу
ВМ	-0,204	-0,313	0,568
ЗПМ	-0,104	0,267	-0,373
ЗНМ	0,597	0,194	-0,447
Мотивація досягнення успіху	-0,192	0,384	-0,290
Мотивація уникнення невдач	0,485	0,631	-0,835

Примітки: значущість при $p<0,05$

Результати кореляційного аналізу, подані в таблиці 3.5, засвідчили наявність статистично значущих взаємозв'язків між типами особистісної спрямованості та показниками мотивації працівників благодійних фондів. Встановлено, що внутрішня мотивація має позитивний зв'язок зі спрямованістю на справу ($r = 0,568$, $p<0,05$), що свідчить про глибоку внутрішню зацікавленість у діяльності тих працівників, які орієнтовані на зміст роботи та кінцевий результат. Водночас з орієнтацією на себе ($r = -0,204$, $p<0,05$) та на спілкування ($r = -0,313$, $p<0,05$) внутрішня мотивація

пов’язана негативно, що вказує на зниження інтересу до самої діяльності у разі домінування особистих чи міжособистісних мотивів. Зовнішня позитивна мотивація має слабкий позитивний зв’язок із спрямованістю на спілкування ($r = 0,267$, $p<0,05$), що демонструє орієнтацію таких працівників на соціальне визнання та підтримку оточення. Негативний зв’язок із орієнтацією на справу ($r = -0,373$) свідчить про те, що зосередженість на результатах роботи меншою мірою поєднується з орієнтацією на зовнішні винагороди.

Зовнішня негативна мотивація найтісніше корелює з орієнтацією на себе ($r = 0,597$, $p<0,05$), що підтверджує схильність таких працівників діяти під впливом страху критики, покарання чи втрати статусу. Натомість зі спрямованістю на справу вона має негативний зв’язок ($r = -0,447$, $p<0,05$), що демонструє незалежність орієнтованих на діяльність працівників від зовнішнього тиску та небажаних наслідків. Мотивація досягнення успіху пов’язана з орієнтацією на спілкування ($r = 0,384$, $p<0,05$), що підкреслює значущість соціального схвалення та підтримки у прагненні до результату. Водночас негативний зв’язок із орієнтацією на справу ($r = -0,290$, $p<0,05$) свідчить, що для працівників, зорієнтованих на зміст роботи, прагнення досягати успіху є радше інструментом, ніж самоціллю.

Особливо показовими є результати щодо мотивації уникнення невдач: встановлено сильний позитивний зв’язок із орієнтацією на спілкування ($r = 0,631$, $p<0,05$) та помірний – із орієнтацією на себе ($r = 0,485$, $p<0,05$), що свідчить про підвищену чутливість таких працівників до соціальної оцінки та власного престижу. Водночас найвиразнішим є негативний зв’язок із орієнтацією на справу ($r = -0,835$, $p<0,05$), що вказує на несумісність глибокої залученості до діяльності зі страхом помилок чи поразок.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що найсприятливішою комбінацією для працівників благодійних фондів є поєднання орієнтації на справу з високим рівнем внутрішньої мотивації, адже така структура формує конструктивний стиль професійної поведінки, підвищує психологічну

стійкість та сприяє досягненню соціально значущих результатів. Натомість орієнтація на себе та надмірна залежність від соціального схвалення пов’язані з посиленням негативних зовнішніх стимулів та страху невдач, що може знижувати ефективність і викликати додаткове емоційне напруження.

Отже, аналіз психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів продемонстрував, що їхня професійна діяльність визначається збалансованою системою мотиваційних чинників, серед яких провідну роль відіграють внутрішня мотивація та орієнтація на справу. Більшість респондентів проявили високу зосередженість на змісті діяльності, прагненні до якісного виконання професійних завдань та усвідомленні суспільної значущості своєї праці. Це свідчить про домінування альтруїстичних настанов, готовність до самореалізації через допомогу іншим і орієнтацію на соціальні цінності.

Зовнішня позитивна мотивація посідає другорядне місце, що підкреслює важливість матеріальної стабільності, професійного визнання та соціального схвалення. У поєднанні з внутрішніми мотивами вона створює сприятливий баланс, підсилюючи залученість працівників і забезпечуючи їхню стійкість до професійних труднощів. Водночас зовнішня негативна мотивація виражена слабо, що свідчить про відсутність домінування страху осуду чи покарання як провідних регуляторів поведінки.

Результати вивчення мотивації уникнення невдач підтвердили, що переважна більшість працівників орієнтовані не на страх перед помилками, а на конструктивне досягнення результатів. Лише незначна частина респондентів проявляє високий рівень тривожності та обережності, що може свідчити про потребу в додатковій психологічній підтримці. Загалом домінує установка на впевненість, ініціативність і готовність брати відповідальність за власні дії.

Щодо прагнення до успіху, більшість працівників демонструють середній рівень мотивації, що вказує на помірну цілеспрямованість та збалансованість між бажанням досягати результатів і необхідністю зберігати

емоційну стабільність. Незначна частина досліджуваних проявила помірно високий рівень орієнтації на успіх, що може виступати додатковим ресурсом для команди. Водночас низький рівень мотивації досягнення успіху характерний окремим працівникам, що створює потенційний ризик зниження їхньої професійної активності.

Можна зробити висновок, що мотиваційна сфера працівників благодійних фондів є переважно зрілою та конструктивною. Вона поєднує внутрішні альтруїстичні мотиви з позитивними зовнішніми стимулами, що формує основу для високої ефективності, психологічної стійкості та професійної самореалізації у сфері, яка потребує значної відданості та емоційної витривалості.

Найсприятливішим профілем для працівників благодійних фондів є домінування спрямованості на справу у поєднанні з внутрішньою мотивацією, оскільки саме така структура забезпечує високу професійну ефективність, психологічну стійкість і збереження альтруїстичної спрямованості у складних соціально-гуманітарних умовах.

3.3. Рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів

Розвиток і підтримка мотиваційної сфери працівників благодійних фондів має особливе значення, оскільки саме від рівня їхньої внутрішньої та зовнішньої залученості залежить ефективність реалізації соціально-гуманітарних програм. Праця у сфері благодійності відзначається високим емоційним навантаженням, необхідністю постійної взаємодії з вразливими категоріями населення та обмеженістю матеріальних ресурсів, що може спричиняти професійне виснаження і зниження задоволеності діяльністю.

Розвиток мотиваційної сфери працівників благодійних фондів потребує системного підходу, який враховує як індивідуально-психологічні особливості співробітників, так і специфіку умов їхньої діяльності.

Ураховуючи результати проведеного емпіричного дослідження, можна сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації, зменшення впливу зовнішньої негативної мотивації та запобігання професійному виснаженню.

1. Розвиток внутрішньої мотивації. Важливим напрямом розвитку мотиваційної сфери працівників благодійних фондів є розвиток внутрішньої мотивації, адже саме вона забезпечує глибоке відчуття сенсу роботи, емоційну стійкість і готовність до подолання труднощів. Для цього необхідно створювати умови, у яких працівники можуть максимально реалізовувати власний потенціал. Надання можливостей для самореалізації передбачає підтримку ініціативності співробітників, заохочення їх до висунення нових ідей, розробки та реалізації соціальних проєктів, які відповідають їхнім особистим цінностям і професійним інтересам. Такий підхід формує відчуття причетності до важливих змін у суспільстві та сприяє формуванню глибшої професійної задоволеності.

Не менш важливим чинником є забезпечення змістовності роботи, коли керівництво наголошує на суспільній цінності діяльності благодійної організації та акцентує увагу на внеску кожного співробітника у досягнення загальної мети. Усвідомлення соціальної значущості праці стимулює внутрішню мотивацію значно сильніше, ніж зовнішні стимули, адже допомога іншим стає не лише обов’язком, а джерелом особистої гордості та самореалізації.

Ще одним ефективним засобом підтримки внутрішньої мотивації є ротація завдань і ролей, що передбачає розширення спектра професійних обов’язків, надання можливості спробувати себе у різних сферах діяльності фонду, долучатися до нових проєктів. Це дозволяє уникнути монотонності, підвищує інтерес до роботи та сприяє розвитку нових компетентностей.

2. Підтримка зовнішньої позитивної мотивації. Поряд із внутрішньою мотивацією важливим завданням є підтримка зовнішньої позитивної мотивації, яка сприяє посиленню відчуття значущості професійної діяльності

та формує додаткові стимули для її якісного виконання. Насамперед це стосується нематеріального заохочення, що включає визнання досягнень співробітників, публічне відзначення їхнього внеску у роботу фонду, вручення грамот, подяк чи символічних нагород. Такі форми стимулювання підсилюють відчуття професійної цінності та сприяють зміцненню командного духу.

Важливою складовою зовнішньої позитивної мотивації є створення кар'єрних можливостей. Прозора система професійного зростання дозволяє амбітним працівникам бачити перспективу, що мотивує їх вкладати більше зусиль у власний розвиток та розвиток організації загалом. Навіть у благодійних структурах, де кар'єрне просування може бути обмеженим, варто упроваджувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку через додаткові навчальні програми, підвищення кваліфікації чи розширення сфер відповідальності.

Крім того, суттєвим чинником є система гнучких бонусів, яка може поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Навіть за умов обмеженого бюджету організація може впроваджувати невеликі премії, надавати додаткові вихідні дні, гнучкий графік або компенсувати витрати на підвищення кваліфікації. Такі заходи допомагають працівникам відчувати, що їхні зусилля цінуються, а робота у благодійній сфері, окрім морального задоволення, приносить і відчутну підтримку з боку роботодавця.

3. Мінімізація впливу зовнішньої негативної мотивації. Важливим завданням у розвитку мотиваційної сфери працівників благодійних фондів є мінімізація впливу зовнішньої негативної мотивації, яка проявляється у вигляді страху критики, покарання чи осуду. Домінування таких чинників може знижувати професійну активність, сприяти формуванню тривожності і негативно впливати на емоційний стан співробітників. Одним із ключових способів подолання цього ризику є зниження чинників психологічного тиску. Це передбачає відмову від авторитарного стилю управління, що часто породжує страх і недовіру, та перехід до демократичної моделі керівництва,

яка сприяє формуванню атмосфери співпраці. Важливо, щоб у колективі панував відкритий діалог між керівниками та працівниками, що дозволяє висловлювати власну думку, обговорювати проблеми і шукати шляхи їхнього розв'язання без страху покарання. Не менш значущим інструментом є конструктивний зворотний зв'язок. Критика, що подається у формі покарання або жорстких зауважень, здійснює руйнівний ефект, знижує самооцінку та викликає відчуття невпевненості у власних силах. Натомість застосування підтримуючої комунікації, спрямованої на розвиток і вдосконалення, сприяє формуванню у працівників відчуття значущості, стимулює їх до саморозвитку і дозволяє розглядати помилки як ресурс для навчання, а не як підставу для покарання.

Важливим кроком у цьому напрямі є також формування культури психологічної безпеки, коли працівники відчувають право на помилку і впевненість у тому, що їхні дії будуть оцінюватися справедливо. Така культура дозволяє зменшити рівень тривожності, формує довіру до колективу та керівництва, підвищує готовність до ініціативності та ризику, що особливо важливо в умовах роботи з непередбачуваними ситуаціями, характерними для гуманітарної сфери.

4. Профілактика професійного вигорання. Не менш актуальною є проблема профілактики професійного вигорання, яке є поширеним явищем серед працівників благодійних організацій через високе емоційне навантаження, постійні контакти з вразливими групами населення та обмеженість ресурсів. Одним із ключових напрямів у цьому контексті виступає психологічна підтримка, яка може включати організацію тренінгів із саморегуляції, семінарів зі стрес-менеджменту, майстер-класів, спрямованих на розвиток емоційної стійкості та навичок відновлення психологічних ресурсів.

Важливим аспектом профілактики вигорання є забезпечення балансу між роботою і відпочинком. Благодійна сфера передбачає інтенсивну діяльність, що потребує значної емоційної віддачі. Тому доцільним є

впровадження практики гнучкого графіка роботи, надання додаткових вихідних днів або можливостей для дистанційної праці, врахування індивідуальних потреб співробітників. Такий підхід дозволяє зменшити ризик перевтоми та підтримати високий рівень продуктивності у довготривалій перспективі.

Окрему роль у збереженні психологічного ресурсу відіграє командна взаємопідтримка, яка формується через розвиток корпоративної культури, орієнтованої на взаємодопомогу, емпатію та співпрацю. Наявність колективу, де працівники відчувають підтримку одне одного, сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню відчуття згуртованості та формуванню позитивного психологічного клімату. Це є важливим чинником профілактики емоційного виснаження та збереження внутрішньої мотивації до продовження діяльності у складних умовах.

5. Підтримка командного духу та корпоративної культури. Важливим напрямом підвищення мотивації працівників благодійних фондів є підтримка командного духу та формування корпоративної культури, оскільки саме колективне середовище значною мірою визначає рівень професійної залученості, емоційної стійкості та задоволеності роботою. Одним із найефективніших засобів є організація командних заходів – спільних зустрічей, тренінгів, корпоративних святкувань чи тематичних проєктів, які сприяють не лише згуртованості, а й підвищенню рівня довіри між колегами. Такі заходи створюють простір для неформального спілкування, дозволяють працівникам краще пізнати одне одного та формують почуття належності до єдиної команди. Важливим механізмом зміцнення корпоративної культури є упровадження менторських програм, які передбачають залучення досвідчених співробітників до наставництва над молодшими колегами. Наставництво сприяє не лише швидкій адаптації нових працівників до умов професійної діяльності, а й підсилює відчуття довіри та підтримки у колективі. Така практика підвищує ефективність внутрішньої комунікації,

зменшує ризики професійної ізоляції новачків та формує відчуття безперервного розвитку в межах організації.

Не менш важливим аспектом є розвиток довіри у колективі, яка забезпечується через прозору комунікацію та залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Відкрите обговорення актуальних проблем, колективний пошук шляхів їх вирішення та чесне інформування про діяльність фонду підвищують рівень залученості, зменшують тривожність і створюють атмосферу психологічної безпеки. У такому середовищі працівники відчувають власну значущість та впевненість у тому, що їхня думка враховується, а внесок у розвиток організації є цінним.

6. Професійний розвиток і навчання. Вагомим чинником підвищення професійної мотивації є постійний професійний розвиток і навчання, що забезпечує зростання кваліфікації працівників і підтримує їхню зацікавленість у роботі. Ефективним інструментом у цьому напрямі виступає організація регулярних тренінгів та семінарів, спрямованих на вдосконалення навичок у сфері менеджменту, комунікації, організації соціальних проєктів і психологічної підтримки цільових груп. Такі заходи не лише підвищують рівень компетентності співробітників, а й створюють додаткову мотивацію до професійної самореалізації. Крім того, вагому роль відіграє доступ до освітніх програм, зокрема онлайн-курсів, вебінарів, міжнародних конференцій та майстер-класів, що дозволяють працівникам долучатися до новітніх знань та практик у сфері благодійності. Участь у таких заходах формує відчуття приналежності до професійної спільноти, підсилює внутрішню мотивацію та забезпечує можливості для кар’єрного зростання навіть у межах неприбуткових структур. Важливим елементом навчального процесу є також обмін досвідом, що передбачає створення внутрішніх платформ для взаємонавчання, презентацій успішних практик та колективного обговорення результатів діяльності.

Отже, рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів мають комплексний характер і спрямовані на зміцнення внутрішніх

стимулів, створення позитивних зовнішніх умов та зменшення негативних чинників професійної діяльності. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи організацій, розвитку особистісного потенціалу працівників та збереженню їхнього психологічного благополуччя в умовах високої емоційної та соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження з проблеми психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів можна зробити такі висновки.

1. Аналіз теоретичних засад дослідження мотиваційної сфери особистості дає змогу стверджувати, що мотивація є багатогранним і складним психологічним феноменом, який визначає напрям, інтенсивність і сталість людської поведінки. Вона ґрунтується на взаємодії потреб, мотивів, інтересів, цінностей і переконань, що формують внутрішні рушійні сили діяльності людини. У науковому дискурсі мотивація трактується як динамічний процес, у якому поєднуються як внутрішні, так і зовнішні чинники, що забезпечують цілеспрямованість та продуктивність діяльності. Розгляд основних підходів до розуміння мотивації засвідчив, що вже з античних часів мислителі прагнули пояснити природу потреб і рушійних сил поведінки, заклавши підґрунтя для сучасних психологічних концепцій. У XX ст. мотивація набула статусу окремого напряму психологічної науки, що зумовило появу широкого спектра теорій – змістових, процесуальних і теорій мотиваційного поля. Змістові концепції акцентують увагу на структурі та ієрархії потреб, які виступають головним джерелом активності. Процесуальні теорії пояснюють, як саме людина обирає стратегію поведінки, ураховуючи очікувані результати, відчуття справедливості та цінність винагороди. Теорії поля розширюють розуміння мотивації, наголошуючи на ролі середовища, організаційної культури та соціального контексту у формуванні мотивованої поведінки. Особливе місце у вивченні мотиваційної сфери займає проблема чинників мотивації. Доведено, що вона формується під впливом як біологічних, так і соціальних потреб, які у взаємодії створюють умови для розвитку мотивів і визначають поведінкові орієнтири. Значний інтерес викликає мотивація досягнень, що розкривається у двох протилежних

формах – прагненні до успіху та уникненні невдач. Ці типи визначають характер професійної активності, рівень самооцінки, емоційний стан і здатність до подолання труднощів. Люди з вираженою мотивацією досягнень відзначаються наполегливістю, схильністю до вибору завдань середньої складності та сприйняттям невдач як стимулу до подальшого розвитку.

2. Проведений теоретичний аналіз особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів засвідчив, що їхня діяльність має виразну соціально-психологічну специфіку, яка відрізняє її від професійної активності у комерційному секторі. Основою мотивації у благодійній сфері виступають не матеріальні стимули, а внутрішні, ціннісно орієнтовані мотиви: прагнення допомагати іншим, почуття соціальної відповідальності, моральне задоволення від виконання своєї місії та можливість самореалізації. Встановлено, що благодійна діяльність вимагає від працівників високого рівня емпатії, стресостійкості, альтруїзму та здатності до подолання емоційних перевантажень. У цьому контексті важливу роль відіграють індивідуально-психологічні характеристики: когнітивні здібності, емоційна компетентність, адаптивність, здатність до саморегуляції і розвиток комунікативних навичок. Саме вони створюють психологічний фундамент для професійної ефективності та знижують ризик професійного вигорання. Особливе значення у формуванні мотиваційної сфери працівників благодійних фондів має альтруїзм, який виступає психологічною основою їхньої діяльності. Він проявляється у готовності до безкорисливої допомоги, співпереживання та моральної відповідальності. У науковому дискурсі альтруїзм розглядається як багатогранне явище, що поєднує «чисті» форми безкорисливого служіння із прагматичними мотивами, пов’язаними із самореалізацією, підвищенням статусу або здобуттям соціального капіталу. Аналіз наукових підходів також довів, що мотивація у сфері благодійності формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні (особистісні) чинники включають індивідуальні цінності, переконання, риси характеру та потребу у самореалізації. Зовнішні чинники

охоплюють соціальне середовище, організаційний клімат, стиль керівництва, можливості професійного розвитку та визнання з боку суспільства. Саме їхнє поєднання визначає рівень задоволеності працівників своєю діяльністю, їхню стійкість до стресу та готовність долати складні професійні виклики.

3. Аналіз психологічних особливостей мотиваційної сфери працівників благодійних фондів засвідчив наявність чітких тенденцій у структурі їхніх професійних установок. Результати діагностики за методикою Б. Басса продемонстрували, що 78,6% респондентів мають виражену спрямованість на справу, що свідчить про їхню орієнтацію на зміст і результат діяльності. 16,7% досліджуваних продемонстрували орієнтацію на спілкування, що відображає важливість міжособистісних контактів і командної взаємодії. Лише 4,7% мають орієнтацію на себе, що вказує на мінімальне значення егоцентричних мотивів у професійній сфері. За результатами дослідження мотивації професійної діяльності виявлено, що 50,0% працівників характеризуються внутрішньою мотивацією, яка є провідним чинником їхньої активності. Ще 42,8% мають зовнішню позитивну мотивацію, що пов’язана з прагненням до соціального схвалення та стабільності. Натомість зовнішня негативна мотивація виявлена лише у 7,2% респондентів, що свідчить про низький рівень впливу страху покарання чи осуду. Результати методики Т. Елерса демонструють, що 78,6% працівників мають низький рівень мотивації уникнення невдач, що вказує на їхню впевненість у власних силах та готовність приймати виклики. Помірний рівень виявлено у 19,1%, а високий – лише у 2,3%, що підтверджує мінімальний вплив тривожності та страху помилок. Жоден респондент не продемонстрував дуже високого рівня уникнення невдач. Дослідження рівнів мотивації до досягнення успіху за Т. Елерсом довело, що більшість респондентів (73,8%) мають середній рівень, що характеризується збалансованістю та стійкістю. Низький рівень характерний 16,7%, тоді як 9,5% продемонстрували помірковано високий рівень. За результатами проведеного кореляційного аналізу виявлено, що у працівників благодійних фондів домінуючими є ті мотиваційні чинники, які

поєднані зі спрямованістю на справу. Найсильніший позитивний зв'язок виявлено між внутрішньою мотивацією та орієнтацією на діяльність ($r = 0,568$, $p<0,05$), що підтверджує: чим більше працівники зосереджені на змісті та результатах своєї роботи, тим вищим є рівень їхньої внутрішньої зацікавленості та самореалізації. Водночас негативний зв'язок спостерігається між мотивацією уникнення невдач та орієнтацією на справу ($r = -0,835$, $p<0,05$), що свідчить про несумісність глибокої професійної залученості зі страхом поразки. Орієнтація на себе тісно корелює з зовнішньою негативною мотивацією ($r = 0,597$, $p<0,05$) і мотивацією уникнення невдач ($r = 0,485$, $p<0,05$), тобто для таких працівників визначальним чинником виступає уникнення критики чи втрати статусу. Орієнтація на спілкування має зв'язки із зовнішньою позитивною мотивацією ($r = 0,267$, $p<0,05$), мотивацією досягнення успіху ($r = 0,384$, $p<0,05$) та з мотивацією уникнення невдач ($r = 0,631$, $p<0,05$), що підкреслює залежність цих працівників від соціальної оцінки та міжособистісної підтримки.

4. Розроблено рекомендації щодо розвитку мотивації працівників благодійних фондів. Ефективність працівників благодійних фондів залежить від системної підтримки внутрішньої та зовнішньої мотивації. Розвиток внутрішньої мотивації через самореалізацію, змістовність роботи та ротацію ролей забезпечує професійну задоволеність. Підтримка зовнішньої позитивної мотивації у вигляді заохочень, кар'єрних можливостей і бонусів створює додаткові стимули. Водночас важливим є мінімізація впливу негативної мотивації, профілактика вигорання через психологічну підтримку і баланс роботи та відпочинку, а також розвиток командного духу і постійне професійне навчання. Комплексна реалізація цих заходів підвищує мотивацію, стійкість і результативність діяльності у гуманітарній сфері.

Проведене дослідження дозволило повною мірою реалізувати поставлену мету, послідовно розв'язати всі визначені завдання та отримати результати, що підтверджують висунуту гіпотезу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.

2. Вайнілович Н. А. Чинники формування мотивації людини до здійснення волонтерської діяльності. *Вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. Політологія. Соціологія. Право*. 2012. № 2. С. 53–59.

3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»: для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

4. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інстиут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26–30.

5. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Психологічні особливості волонтерської діяльності у сучасній Україні: мотиваційний аспект. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2015. № 2 (15). С. 40–46.

6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

7. Литвин В. В. Основні чинники професійної мотивації майбутнього патрульного поліцейського. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 145–154.

8. Лозова О. В., Бондаренко М. П., Піддубна Я. Ю. Особливості функціонування благодійних організацій під час війни: резильєнтність та мотивація працівників. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Суми, 27–28 листопада 2024 р.). Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 12–15.

9. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 390–397.

10. Меленчук Н. І., Лесніченко Т. Ю. Прояви самооцінки особистості у осіб з різною мотивацією досягнення. *Диференціальний підхід у дослідженні професійного самоздійснення особистості* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (24–25 березня 2022 р.). Одеса : ФОП Бєлий А. Є. 2022. С. 46–54.

11. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. Вип. 1 (35). С. 84–89.

12. Надвинична Т. Підготовка ефективного соціального працівника сьогодні: виклики та реалії. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. № 2. С. 131–137.

13. Никоненко О., Лимарева І. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 224–253.

14. Орешета Ю. В. Фахівці із соціальної роботи як ключові суб'єкти сфери соціальної роботи. *Грані.* 2014. № 11. С. 124–129.

15. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Дз. Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.

16. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text (дата звернення: 25.07.2025).

17. Професійне вигорання працівників благодійного сектору. 91 с. URL : https://surl.li/unmrjs (дата звернення: 25.07.2025).

18. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

19. Савранська Н. О. Етико-філософський аналіз благодійності : автореф. … канд. філос. наук. : 09.00.07. К., 2012. 17 с.

20. Соколенко В. А., Клиженко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 69 (1042). С. 83–87.

21. Соколова Л. Психологічні особливості мотиваційної сфери працівників благодійних фондів. *Молода наука-2025* : *збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених у 5 т*. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т. 1. С. 294–296.

22. Фоміна О. О., Оленцевич Н. В. Альтруїзм і волонтерство: аспекти взаємозв'язку у соціальній поведінці. *Український соціум*. 2021. № 2 (77). С. 167–182.

23. Човган О. О. Благодійність як психологічна основа соціальної роботи: теоретико-концептуальний аналіз. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Соціально-педагогічна*. 2015. № 24. С. 232–244.

24. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4017/3947 (дата звернення: 24.06.2025).

25. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.

26. Adler A. Understanding Human Nature (Psychology Revivals). London : George Allen & Unwin LTD, 2013. 292 p.

27. Andreoni J. Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence. *Journal of Political Economy*. 1989. Vol. 97. P. 1447–1458.

28. Antolova B. Personality of social worker. 4th International eConference on Studies in Humanities and Social Sciences. 2019. URL: https://centerprode.com/conferences/4IeCSHSS/coas.e-conf.04.16183a.pdf (дата звернення: 25.07.2025).

29. Aranda M. et al. Motivations for Volunteerism, Satisfaction, and Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Volunteers' Age. *Sustainability*. 2019. № 11 (16). P. 44–77.

30. Atkinson J. M. An introduction to motivation. New York : van Nostrand, 1964. 344 p.

31. Bourdieu P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Cambridge : Harvard University Press, 1984. 640 p.

32. Elshaug C., Metzer J. Personality Attributes of Volunteers and Paid Workers Engaged in Similar Occupational Tasks. *Journal of Social Psychology*. 2001. Vol. 141. № 6. P. 752–763.

33. Elshaug C., Metzer J. Personality Attributes of Volunteers and Paid Workers Engaged in Similar Occupational Tasks. *Journal of Social Psychology*. 2001. Vol. 141. № 6. P. 752–763.

34. Freud S. «The unconscious», in The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, ed. Strachey J. London: The Hogarth Press, P. 2989–3024.

35. Fuentes F. C. Self-interest or Goodwill? *The UNESCO Courier*. 2001. № 6. P. 26.

36. Gouldner A. The Future of Intellectuals and the Rise of New Class. New York, Toronto, 1979. 160 p.

37. Hassanzadeh R., Mahdinejad G. Relationship between happiness and achievement motivation: A case of university students. *Journal of Elementary Education.* 2013. № 23. P. 53–65.

38. Heckhausen J., Heckhausen H. Motivation and Action. New York : Springer, 2018. 914 p.

39. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1987. № 1. С. 87–96.

40. James W. The principles of psychology. New York: Henry Holt, 1890. 934 p.

41. Kenneth D. A. Contemporary Social and Sociological Theory: Visualizing Social Worlds. Pine Forge Press, 2006. 455 p.

42. Komarraju M., Karau S. J., Schmeck R. R. Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement. *Learning and individual differences*. 2009. № 19 (1). P. 47–52.

43. Kryvoshei O., Zarytska V. Evolution of approaches to the study of work motivation. *Innovative Solution in Modern Science*. 2024. № 2 (62). С. 52–68.

44. Lewin K. Principles of topological psychology. New York : McGraw-Hill, 1936. 251 p.

45. Lewin K. Principles of topological psychology. New York : McGraw-Hill, 1936. 251 p.

46. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row Publishers, 1954. 394 p.

47. McClelland D. C. Personality. New York : William Sloane Associates, 1951. 686 p.

48. McDougal W. An introduction to social psychology. Boston : John W. Luce and Co. Introduction of McDougal's theory of instincts, 1908. 524 p.

49. McGregor D. The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing. New York : Mc Graw-Hill, 1985. 256 p.

50. Ouchi W. G. Theory Z. How American business canmeet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. P. 3–4.

51. Phillips M. Motivation and Expectation in Successful Volunteerism. Voluntarism and Social Work Practice: A Growing Collaboration / ed. by F. S. Schwartz. Lanham: Univ. Press of America, 1984. P. 139–147.

52. Porter L.W., Lawler E. E. Management and Motivation**.** New York : McGraw-Hill, 1968. 209 p.

53. State of the World's Volunteerism Report. Transforming Governance 2015. URL : https://surl.li/qqazfm (дата звернення: 30.07.2025).

54. Statt D. Understanding the Consumer: A Psychological Approach. Palgrave, 1997. 352 p.

55. Thorndike E. L. The elements of psychology. New York : A. G. Seiler, 1905. 398 p.

56. Vecina M. L., Marzana D. Motivations for Volunteering: Do Motivation Questionnaires Measure What Actually Drives Volunteers? *TPM*. 2019. Vol. 26. № 4. P. 573–587.

57. Vroom V. H. Work and motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А
Методика діагностики професійної спрямованості Б. Басса

1. Найбільше задоволення одержую від:

а) схвалення моєї роботи;

б) усвідомлення того, що робота виконана добре;

в) усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то прагнув би бути:

а) тренером, який розробляє тактику гри;

б) відомим гравцем;

в) обраним капітаном команди.

3. На мою думку, кращим педагогом є той, хто:

а) цікавиться учнями та має до кожного індивідуальний підхід;

б) зацікавлює своїм предметом так, що учні з задоволенням вивчають цей предмет;

в) створює в колективі таку атмосферу, у якій кожен учень може висловити своюдумку.

4. Мені подобається, коли люди:

а) радіють за виконану роботу;

б) із задоволенням працюють у колективі;

в) прагнуть виконати свою роботу краще за інших.

5. Я бажав би, щоб мої друзі:

а) були доброзичливими та допомагали людям, коли це необхідно;

б) були вірними та відданими мені;

в) були розумними та цікавими.

6. Кращими друзями я вважаю тих:

а) із ким маю добрі стосунки;

б) на кого завжди можна покластися;

в) хто може багато досягнути в житті.

7. Найбільше мені не подобається:

а) коли в мене щось не виходить;

б) коли розладнуються стосунки з товаришами; 45

в) коли мене критикують.

8. На мою думку, дуже погано, коли педагог:

а) приховує свої антипатії до деяких учнів, насміхається та дражнить їх;

б) викликає дух суперництва в колективі;

в) недостатньо добре знає предмет, який викладає.

9. У дитинстві мені найбільше подобалося:

а) проводити час із друзями;

б) відчуття виконаної справи;

в) коли мої вчинки схвалювали.

10. Я бажав би бути схожим на тих, хто:

а) досягнув успіху в житті;

б) справді закоханий у свою справу;

в) відзначається доброзичливістю і товариськістю.

11.Школа насамперед має:

а) навчати вирішувати завдання, які ставить життя;

б) розвивати індивідуальні здібності учнів;

в) виховувати риси, які допомагають встановлювати стосунки з людьми.

12. Якби я мав більше вільного часу, то використовував би його:

а) для спілкування з друзями;

б) для відпочинку;

в) для самоосвіти та улюблених справ.

13. Найбільших успіхів я досягаю, коли:

а) працюю з людьми, до яких відчуваю симпатію;

б) маю цікаву роботу;

в) отримую винагороду за свої зусилля.

14. Мені подобається, коли:

а) інші люди поважають мене;

б) я відчуваю задоволення від добре виконаної роботи;

в) я маю час приємно спілкуватися з друзями.

15. Якби про мене написали в газеті, то краще було б, щоб:

а) розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану із навчанням, працею або спортом, у

якій я брав участь;

б) написали про мою діяльність;

в) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працював.

16. Найкраще я навчаюся, коли викладач:

а) має до мене індивідуальний підхід;

б) може зацікавити своїм предметом;

в) колективно обговорює проблеми, що вивчаються.

17. Для мене не має нічого гіршого за:

а) образу власної гідності;

б) невдачу під час виконання важливої справи;

в) утрату друзів.

18. Найбільше я ціную:

а) успіх;

б) можливості спільної праці;

в) здоровий глузд та інтуїцію.

19. Я не поважаю людей, які:

а) вважають себе гіршими за інших;

б) часто сваряться та конфліктують;

в) заперечують все нове.

20. Приємно, коли:

а) працюєш над важливою справою;

б) маєш багато друзів;

в) усім подобаєшся та викликаєш схвалення. 46

21. На мою думку, керівник повинен бути насамперед:

а) доступним;

б) авторитетним;

в) вимогливим.

22. У вільний час я з цікавістю прочитав би книжки:

а) про те, як знайти друзів та налагодити добрі стосунки з оточуючими;

б) про життя відомих людей;

в) про останні досягнення науки та техніки.

23. Якби в мене були здібності до музики, я бажав би бути:

а) диригентом;

б) композитором;

в) солістом.

24. Я хотів би:

а) вигадати цікавий конкурс;

б) перемогти в конкурсі;

в) організувати конкурс і керувати ним.

25. Для мене важливо знати:

а) що я бажаю зробити;

б) як досягнути мети;

в) як організувати людей для досягнення мети.

26. Людина повинна прагнути до того, щоб:

а) інші люди схвалювали її вчинки;

б) передусім виконувати свою справу;

в) її не можна було б критикувати за виконану роботу.

27. Найкраще я відпочиваю у вільний час, коли:

а) спілкуюся з друзями;

б) переглядаю цікаві фільми;

в) займаюся своєю улюбленою справою.

Обробка результатів. Кожна відповідь у стовпчику «Найбільш привабливо» – 2 бали, відповідь у стовпчику «Найменш привабливо» – 0 балів, відповідям, що не потрапили в жодний стовпчик – 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 судженнями, додаються до кожного виду спрямованості окремо за наведеним нижче ключем.

Ключ для визначення професійної спрямованості

Я С Д	10. а в б	20 в б а
1. а в б	11. б в а	21 б а в
2. б в а	12. б а в	22 б а в
3. а в б	13. в а б	23 в а б
4. в б а	14. а в б	24 б в а
5. б а в	15 б в а	25 а в б
6. в а б	16 а в б	26 в а б
7. а б в	17 а в б	27 б а в
8. в а б	18 а б в	
9. а в б	19 а в б	

Додаток Б

Мотивація професійної діяльності» за К. Замфір

Інструкція: Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою.

№ з\п		У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій, але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					
3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					
6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

Обробка. Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

ВМ = (оцінка пункту 6 + оцінка пункту 7) /2

ЗПМ = (оцінка п. 1 + оцінка п. 2 + оцінка п.5) /3

ЗНМ = (оцінка п. 3 + оцінка п.4) /2

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація. На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексах слід відносити два типи сполучення:

ВМ>ЗПМ>ЗНМ та ВМ = ЗПМ>ЗНМ.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ>ЗПМ>ВМ.

Додаток В

Методика Т. Елерса «Мотивація до уникнення невдач»

Інструкція: Вам пропонується перелік слів з 30 рядків по три слова в кожному. У кожному рядку оберіть тільки одне з трьох слів, яке вас характеризує, і відмідьте його.

1	Сміливий	Пильний	Підприємливий
2	Покірливий	Боязкий	Упертий
3	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5	Нерозумний	Боягузливий	Бездумний
6	Спритний	Жвавий	Передбачливий
7	Холоднокровний	Нерішучий	Молодецький
8	Стрімкий	Легковажний	Боязкий
9	Невдумливий	Манірний	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Сумлінний	Чуйний
11	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12	Боязкий	Недбалий	Схвильований
13	Необачний	Тихий	Боязкий
14	Уважний	Нерозсудливий	Сміливий
15	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16	Підприємливий	Обережний	Передбачливий
17	Схвильований	Неуважний	Боязкий
18	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20	Старанний	Відданий	Авантюрний
21	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25	Передбачливий	Безстрашний	Сумлінний
26	Поспішний	Полохливий	Безтурботний
27	Неуважний	Необачний	Песимістичний
28	Обачний	Розсудливий	Підприємливий
29	Тихий	Неорганізований	Боязкий
30	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Ключ

Ви одержуєте по одному балу за вибірки, наведені в «ключі» (перша цифра іде перед похилою лінією означає номер рядка, друга цифра після похилої лінії – номер стовпчика, в якому знаходиться потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку і в другому стовпчику – «пильний»). Інші вибірки балів не отримують.

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

Обробка та інтерпретація результатів: чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

– від 2 до 10 балів – низький рівень мотивації до уникнення невдач;

– від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації до уникнення невдач.

– від 17 до 20 балів – високий рівень мотивації до уникнення невдач;

– понад 20 балів – дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Додаток Г

Методика Т. Елерса «Мотивація досягнення успіху»

Інструкція: на кожен з нижчезазначених питань відповідайте «Так» або «Ні».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу па всі 100% виконати завдання.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.

5. Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.

7. Але відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.

8. Я більш доброзичливий, ніж інші.

9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то йотом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликих паузах для відпочинку.

11. Старанність - це не основна моя риса.

12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.

13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.

14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.

15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.

17. У мене легко викликати честолюбство.

18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.

21. Треба покладатися тільки на самого себе.

22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.

23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Коли я розташований до роботи, я роблю се краще і кваліфікованішими, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.

28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.

29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.

31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж роботи інших.

38. Багато чого, за що я беруся, що не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

Ключ. Ви отримали по 1 балу за відповіді «Так» на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9,10, 14,15, 16,17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Ви також

отримали по 1 балу за відповіді «Ні» на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результат:

- від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- понад 21 бал: занадто високий рівень мотивації до успіху.

Додаток Д

Результати емпіричного дослідження

№	Спрямованості особистості			Мотивація			Мотивація до уникнення невдач	Мотивація до досягнення успіху
	Спрям. на себе	Спрям. на спілк.	Спрям. на справу	ВП	ЗПМ	ЗНМ		
1	42	25	21	1,5	2,5	4,0	19	2
2	26	22	38	4,0	1,0	1,0	3	12
3	25	23	37	4,5	2,0	1,5	6	14
4	20	44	23	2,0	1,5	3,5	11	19
5	27	20	35	4,0	2,5	1,0	5	4
6	26	21	41	4,0	2,5	1,5	7	12
7	23	21	40	3,5	1,5	1,0	5	11
8	24	38	24	1,5	4,5	1,0	15	19
9	24	22	44	3,5	1,5	2,0	6	5
10	25	20	38	4,0	1,5	1,0	6	14
11	22	36	22	2,0	4,0	1,5	11	11
12	21	27	41	4,0	1,5	1,0	4	11
13	39	21	25	1,5	1,5	4,5	12	18
14	28	22	45	4,5	2,0	1,0	7	4
15	26	26	41	4,5	1,0	1,0	5	12
16	26	40	24	2,0	4,0	2,0	12	18
17	20	22	38	4,0	1,5	1,0	5	13
18	23	22	39	1,5	4,5	1,0	5	14
19	26	20	40	4,0	2,5	1,5	5	5
20	27	19	37	4,5	2,5	1,0	5	14
21	21	18	36	3,5	1,5	1,5	7	12
22	22	41	21	2,0	3,5	1,5	12	11
23	25	18	35	1,0	4,0	1,0	6	11
24	24	21	36	1,0	3,0	1,5	5	12
25	26	20	39	2,0	3,5	1,0	4	14
26	27	24	38	2,0	4,0	2,5	6	13
27	24	22	36	1,5	3,5	1,0	8	11
28	25	22	37	1,5	3,5	1,0	4	2
29	26	38	21	2,0	4,0	1,5	11	14
30	24	21	44	4,5	1,5	1,5	6	6
31	24	25	42	1,5	3,5	1,0	5	14
32	20	26	45	4,0	2,0	1,0	5	13
33	19	24	39	3,0	4,5	1,5	5	14
34	25	39	19	2,5	4,0	1,0	11	13
35	21	22	43	4,5	2,5	1,0	5	5
36	26	21	42	4,0	1,5	1,0	5	14
37	24	21	36	2,5	4,5	1,5	5	11
38	23	21	38	2,0	4,0	1,5	7	11
39	23	23	41	3,5	1,5	1,0	6	12
40	22	24	41	4,0	2,5	2,0	5	14
41	25	25	39	3,5	1,5	2,0	7	12
42	22	20	37	2,5	4,0	1,5	7	12