

Увесь контент ліцензовано за умовами [Creative Commons BY 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT**

УДК 005.32:331.101.3

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.22.57-70>

Пилипів Н.І.¹, Шеленко Д.І.², Ціжма Ю.І.³, Ціжма О.А.⁴

**МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО
ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
кафедра підприємництва, торгівлі та
прикладної економіки,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,

¹ тел.: +38 067 344 41 55,
e-mail: nadiya.pylypiv@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0218>

² тел.: +38 099 066 23 26,
e-mail: diana.shelenko@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

³тел.: +38 066 076 49 31,
e-mail: yurii.tsizhma@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

⁴ тел.: +38 050 914 03 02,
e-mail: oksana.tsizhma@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2860-0449>

Анотація. Стаття спрямована на теоретичне обґрунтування мотиваційного середовища як інтегрувального механізму реалізації ефективного лідерства, розроблення концептуальної моделі взаємозв'язку між лідерським впливом, внутрішньою мотивацією персоналу й результатами діяльності організації, визначення компаративних характеристик цього середовища порівняно з традиційним стимулюванням, обґрунтування методичного інструментарію його діагностики за допомогою інтегрального індексу та ідентифікація ключових організаційних бар'єрів його впровадження.

У дослідженні застосовано компаративний аналіз для зіставлення традиційних систем стимулювання та мотиваційного середовища; концептуальне моделювання для побудови схем лідерського впливу та структури мотиваційного простору; засади теорії самодетермінації та концепції психологічної безпеки; експертно-аналітичний метод для визначення вагових коефіцієнтів компонентів середовища; кількісні та якісні підходи для формування Інтегрального індексу якості мотиваційного середовища на основі пульс-моніторингу, а також матричний аналіз для систематизації організаційних бар'єрів.

Сформовано й обґрунтовано поняття мотиваційного середовища як синергетичної системи (підтримка автономії, розвиток компетентностей, психологічна безпека, відкриті комунікації, справедливе оцінювання, командна взаємодія), що змінює роль керівника з контролера на архітектора умов. Запропоновано методичний підхід до діагностики середовища через розрахунок інтегрального індексу, який об'єднує вхідні управлінські практики, проміжні

психологічні стани та результуючі поведінкові прояви. Систематизовано основні деструктивні чинники та побудовано матрицю організаційних бар'єрів із відповідними стратегічними діями щодо їх подолання.

Доведено, що внутрішня мотивація не є виключно особистісною рисою, а залежить від якості організаційного середовища, яке формується під впливом лідерських практик. Підтверджено взаємодоповнюваність теорії самодетермінації, концепції психологічної безпеки та трансформаційного лідерства в управлінні персоналом. Практична реалізація моделі потребує від керівника здатності до подвійної адаптації – виконання нормативних вимог ззовні та створення простору довіри, автономії і психологічної безпеки всередині команди, а подальші дослідження орієнтовані на верифікацію інтегрального індексу в умовах цифровізації та поширення штучного інтелекту.

Ключові слова: ефективне лідерство, мотиваційне середовище організації, теорія самодетермінації, автономна мотивація, психологічна безпека, трансформаційне лідерство, інтегральний індекс, пульс-моніторинг.

Pylypiv N.I.¹, Shelenko D.I.², Tsizhma Yu .I.³, Tsizhma O.A.⁴

THE MOTIVATIONAL ENVIRONMENT AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTING EFFECTIVE LEADERSHIP IN MODERN ORGANIZATIONS

Vasyl Stefanyk Carpathian National University,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,

¹ tel.: +38 067 344 41 55,
e-mail: nadiya.pylypiv@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0218>

² tel.: +38 099 066 23 26,
e-mail: diana.shelenko@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

³ tel.: +38 066 076 49 31,
e-mail: yurii.tsizhma@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

⁴ tel.: +38 050 914 03 02,
e-mail: oksana.tsizhma@cnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2860-0449>

Abstract. The article is aimed at providing a theoretical substantiation of the motivational environment as an integrating mechanism for implementing effective leadership, developing a conceptual model of the relationship between leadership influence, internal motivation of personnel, and organizational performance, determining the comparative characteristics of this environment compared to traditional incentives, substantiating the methodological toolkit for its diagnostics using an integral index, and identifying the key organizational barriers to its implementation.

The study applies comparative analysis to contrast traditional incentive systems with the motivational environment; conceptual modeling to construct schemes of leadership influence and the structure of the motivational space; principles of self-determination theory and the concept of psychological safety; the expert-analytical method to determine the weighting coefficients of environment components; quantitative and qualitative approaches to form the Integral Index of Motivational Environment Quality based on pulse monitoring; as well as matrix analysis to systematize organizational barriers.

The concept of a motivational environment as a synergistic system (autonomy support, competence development, psychological safety, open communications, fair evaluation, teamwork) is

formulated and substantiated, shifting the manager's role from a controller to an architect of conditions. A methodological approach to environment diagnostics through the calculation of an integral index is proposed, combining input management practices, intermediate psychological states, and resulting behavioral manifestations. The main destructive factors have been systematized, and a matrix of organizational barriers with corresponding strategic actions to overcome them has been constructed.

It is proved that internal motivation is not exclusively a personal trait, but depends on the quality of the organizational environment formed under the influence of leadership practices. The complementarity of self-determination theory, the concept of psychological safety, and transformational leadership in personnel management is confirmed. Practical implementation of the model requires the manager's capacity for dual adaptation – fulfilling external regulatory requirements while creating a space of trust, autonomy, and psychological safety within the team, whereas further research is oriented toward verifying the integral index in the context of digitalization and the proliferation of artificial intelligence.

Key words: effective leadership, organizational motivational environment, self-determination theory, autonomous motivation, psychological safety, transformational leadership, integral index, pulse monitoring.

Вступ. В умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів, стрімкої цифровізації бізнесу та перманентної макроекономічної нестабільності парадигма організаційного управління зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційні адміністративно-командні моделі менеджменту, що базуються на жорсткій ієрархії, тотальному контролі та орієнтованому на зовнішні стимули (зовнішніх винагородах і санкціях), демонструють обмежену ефективність у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Сучасна організаційна архітектура потребує лідерів нового типу – трансформаційних керівників, здатних виступати архітекторами інноваційної культури, стимулювати адаптивність команд та максимізувати реалізацію інтелектуального потенціалу працівників. У цьому контексті ключовим вектором лідерського впливу стає не пряме регулювання поведінки підлеглих, а формування цілісного внутрішнього спонукання до праці, де мотивація виступає базовим детермінуючим механізмом реалізації ефективного лідерства.

Центральна наукова проблема полягає в тому, що традиційний розрізнений підхід до оцінювання лідерських практик та мотиваційних систем не дозволяє повною мірою розкрити природу проактивної поведінки персоналу. Ефективне лідерство в сучасних організаціях виявляється не у здатності маніпулювати зовнішніми стимулами, а у здатності створювати специфічні умови, які задовольняють глибинні психологічні потреби особистості та актуалізують її автономну мотивацію. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність теоретичного переосмислення взаємозв'язку між лідерською діяльністю та якістю організаційного середовища. Дослідження мотивації як інтегративного механізму, через який лідер трансформує стратегічне бачення організації у конкретні поведінкові прояви, залученість та інноваційну активність працівників, є надзвичайно актуальним як для розвитку теорії менеджменту, так і для розроблення прикладного інструментарію управління сучасними організаціями.

Значний внесок у сучасне розуміння внутрішньої мотивації зробили Е. Deci, Р. Ryan, М. Gagné, А. Olafsen та інші дослідники. У межах теорії самодетермінації вони довели, що стійка професійна активність працівників визначається не лише інтенсивністю стимулювання, а передусім якістю мотивації та рівнем задоволення базових психологічних потреб людини [1, с. 331-345; 3, с. 19-25].

Паралельно розвивалися дослідження психологічної безпеки, трансформаційного лідерства та підтримки автономії працівників. Їхні результати підтверджують, що поведінка керівника, атмосфера довіри, можливості професійного розвитку та характер організаційної взаємодії істотно впливають на мотивацію, залученість і готовність

персоналу до інноваційної діяльності [2, с. 354-368; 4, с. 11-31; 5, с. 706-724; 6, с. 1031-1052].

Водночас у науковій літературі зазначені напрями переважно розглядаються окремо. Теорія самодетермінації пояснює психологічну природу мотивації, концепція психологічної безпеки – умови відкритої взаємодії, а дослідження трансформаційного лідерства – особливості впливу керівника на працівників. Менш дослідженим залишається механізм, через який ці складові поєднуються і забезпечують перехід від лідерського впливу до внутрішньої мотивації та результативності організації.

Для пояснення цього взаємозв'язку пропонується використати поняття мотиваційного середовища організації як проміжної ланки між діяльністю лідера та професійною поведінкою працівників.

Фундаментом для вивчення якісних характеристик трудової мотивації стала теорія самодетермінації, сформульована у класичних працях Е. Десі та Р. Раян, а згодом адаптована до організаційного контексту М. Гagne. Автори довели, що стійкість професійної поведінки залежить від задоволення трьох базових психологічних потреб: в автономії, компетентності та соціальній причетності. Вагомий внесок у розуміння умов, які забезпечують командну взаємодію та відкритість комунікацій, зробила А. Edmondson, яка обґрунтувала концепцію психологічної безпеки. Взаємозв'язок між поведінкою керівника та психологічним станом підлеглих детально вивчався у межах теорій лідерства, зокрема у працях С. Fernet, S. Kovjanic та у масштабному метааналізі G. Slemp.

У вітчизняній науковій думці проблеми мотивації персоналу та ефективного менеджменту також перебувають у центрі прискіпливої уваги. Питання формування сучасних моделей лідерства та трансформації управлінської культури в умовах глобалізаційних змін і системних криз ґрунтовно досліджено у працях таких українських науковців, як О. Грішнова [9], Г. Назарова [14], А. Колот [11; 12; 13], І. Рябоконт [13], Л. Карамушка [10] та О. Цимбалюк [15].

Зокрема, у дослідженнях О. Грішнкової, А. Колота та І. Рябоконт значну увагу приділено трансформації соціально-трудових відносин та розвитку людського капіталу, де внутрішня мотивація та гідні умови праці розглядаються як стрижневі чинники конкурентоспроможності підприємств.

Г. Назарова у своїх працях акцентує увагу на формуванні ефективних систем корпоративного управління та менеджменту персоналу, доводячи, що лідерський потенціал керівника має реалізуватися через створення сприятливого організаційно-економічного клімату.

Психологічні аспекти лідерства, управління командами та збереження психічного благополуччя персоналу в кризових умовах детально висвітлені у роботах Л. Карамушки та О. Цимбалюка, що безпосередньо перегукується із концепцією психологічної безпеки.

Водночас, попри значну кількість праць, присвячених оцінюванню окремих психологічних та економічних аспектів, поза увагою як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників часто залишаються прикладні інструменти комплексної діагностики мотиваційного простору організації. Сучасні автори наголошують на необхідності впровадження динамічного пульс-моніторингу замість статичних річних зрізів. Проте методологічні підходи до інтеграції оцінок лідерства, безпеки та мотивації в єдиний кількісний показник (інтегральний індекс) потребують подальшого розроблення. Крім того, в науковій літературі існує брак досліджень, які б критично аналізували інституційні бар'єри (опір бюрократичних структур, явища псевдобезпеки), з якими зіштовхується лідер при спробі комплексної трансформації організаційного середовища.

Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність цілісної методології, яка б об'єднувала теоретичний базис самодетермінації з практичним інструментарієм лідерського проектування, оцінювання та подолання організаційних бар'єрів при формуванні мотиваційного середовища.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування мотиваційного середовища як механізму реалізації ефективного лідерства, розроблення концептуальної моделі взаємозв'язку між лідерським впливом, внутрішньою мотивацією персоналу й результатами діяльності організації, а також визначення компаративних характеристик цього середовища порівняно з традиційним стимулюванням, обґрунтування методичного інструментарію його діагностики за допомогою інтегрального індексу та ідентифікація ключових організаційних бар'єрів його впровадження.

Результати. Теорія самодетермінації є однією з найбільш обґрунтованих сучасних концепцій трудової мотивації. Її принципова відмінність полягає в тому, що вона пропонує оцінювати не лише силу мотивації, а і її характер. Важливим є не тільки те, наскільки працівник мотивований, а й те, які причини визначають його професійну поведінку [1, с. 331-341].

М. Gagné та Е. Deci розрізняють автономну і контрольовану мотивацію. Контрольована мотивація формується переважно під впливом зовнішніх вимог, винагород, санкцій або прагнення відповідати очікуванням керівництва. Автономна мотивація виникає тоді, коли працівник усвідомлює цінність своєї роботи, має певну свободу професійного вибору та відчуває особисту відповідальність за результат [1, с. 340-341].

Ця відмінність має принципове значення для розуміння сучасного лідерства. Зовнішні стимули можуть забезпечувати виконання конкретного завдання, однак їхній вплив часто знижується після послаблення контролю. Автономна мотивація є більш стійкою, оскільки спирається на особисте прийняття цілей діяльності, професійний інтерес і внутрішню готовність працівника досягати результату.

Теорія самодетермінації пов'язує розвиток автономної мотивації із задоволенням трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної причетності [1, с. 344-345].

Потреба в автономії відображає прагнення працівника впливати на спосіб виконання завдань, брати участь у прийнятті рішень і розуміти значення власної роботи. Підтримка автономії не означає відсутності управління. Вона передбачає чітке визначення цілей, надання обґрунтованих пояснень, довіру до професійних рішень працівника та зменшення надмірного контролю.

Потреба в компетентності пов'язана з можливістю професійного розвитку, успішного виконання складних завдань і застосування набутих знань. Працівник, який бачить результати власного зростання та отримує конструктивний зворотний зв'язок, виявляє більшу наполегливість і готовність до подальшого вдосконалення.

Потреба у соціальній причетності реалізується через довірливі відносини, підтримку колег і відчуття належності до команди. Вона особливо важлива в умовах міждисциплінарної співпраці, проєктної роботи та організаційних змін.

Узагальнення досліджень теорії самодетермінації в організаційному контексті підтверджує, що задоволення зазначених потреб пов'язане з вищим рівнем внутрішньої мотивації, продуктивності, організаційної прихильності та психологічного благополуччя працівників [3, с. 19-25]. Метааналітичні результати також засвідчують, що різні види мотивації мають неоднакові наслідки для професійної поведінки, тому якість мотивації повинна враховуватися під час формування систем управління персоналом [7, с. 240-273].

Отже, внутрішня мотивація не є лише особистою рисою працівника. Вона значною мірою залежить від умов професійної діяльності. Це переводить дослідження мотивації з індивідуального рівня на рівень організаційного управління та зумовлює необхідність аналізу ролі керівника у створенні відповідного середовища.

Сучасне розуміння лідерства істотно відрізняється від традиційного адміністративного підходу. Поряд із плануванням, координацією та контролем діяльності персоналу керівник має створювати умови для реалізації професійного потенціалу працівників, підтримувати їхню ініціативу та забезпечувати залученість до досягнення спільних цілей.

Дослідження С. Fernet та співавторів показало, що трансформаційне лідерство впливає на професійне функціонування працівників через сприйняття ними характеристик роботи та якості мотивації [4, с. 11-31]. Вплив керівника виявляється не лише у визначенні цілей, а й у здатності пояснити їхнє значення, підтримати професійний розвиток, надати можливість для самостійних рішень і сформувати довірливі відносини.

С. Kovjanic та співавтори встановили, що трансформаційне лідерство сприяє задоволенню потреб працівників в автономії, компетентності та соціальній причетності. Через цей механізм воно позитивно впливає на внутрішню мотивацію, професійне благополуччя та організаційну прихильність [6, с. 1031-1052].

Вагомим підтвердженням ролі керівника є метааналіз G. Slemp та співавторів, який охопив 72 дослідження і понад 32 тисячі працівників. Його результати засвідчили стійкий позитивний зв'язок між підтримкою автономії з боку керівника, автономною мотивацією, задоволеністю працею та психологічним благополуччям персоналу [5, с. 706-724].

Наведені результати дають підстави стверджувати, що лідер не створює внутрішню мотивацію безпосередньо. Він впливає на неї через управлінські практики та організаційні умови. Отже, основним об'єктом лідерського впливу є не лише поведінка працівника, а й середовище, у якому ця поведінка формується.

Для інтеграції зазначених чинників у єдину систему вважаємо за доцільне запропонувати поняття мотиваційного середовища організації.

Результати аналізу свідчать, що сучасні теорії мотивації, психологічної безпеки та лідерства пояснюють різні складові одного управлінського процесу. Теорія самодетермінації розкриває психологічні механізми внутрішньої мотивації [1; 3; 7], концепція психологічної безпеки визначає умови відкритої взаємодії та командного навчання [2], а дослідження трансформаційного лідерства показують, яким чином керівник може формувати ці умови [4-6].

Однак фрагментарний розгляд зазначених чинників не дає повного пояснення того, як стратегічні рішення керівника перетворюються на конкретну професійну поведінку працівників. Для усунення цієї прогалини пропонується розглядати мотиваційне середовище як інтегративний механізм реалізації лідерського впливу.

Під мотиваційним середовищем організації пропонуємо розуміти цілісну систему управлінських, психологічних, соціальних та організаційних умов, які цілеспрямовано формуються лідером і забезпечують задоволення базових психологічних потреб працівників, розвиток їхньої внутрішньої мотивації, професійної залученості, відповідальності та інноваційної активності.

На відміну від традиційної системи стимулювання, мотиваційне середовище не обмежується матеріальними винагородами або адміністративним контролем. Воно охоплює підтримку автономії, професійний розвиток, психологічну безпеку, довіру, відкриті комунікації, справедливе оцінювання, командну взаємодію та підтримку нових ідей.

Елементи такого середовища діють не ізольовано. Підтримка автономії не дає повного результату без довіри та зрозумілих цілей. Професійне навчання втрачає мотиваційний ефект, якщо працівник не має можливості застосувати набуті знання. Відкрита комунікація не розвивається за відсутності психологічної безпеки. Тому основна цінність мотиваційного середовища полягає саме в системній взаємодії його компонентів.

Для концептуалізації зазначених розбіжностей та систематизації управлінських підходів доцільно провести їх компаративний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем управління поведінкою персоналу

Table 1

Comparative analysis of personnel behavior management systems

Критерій порівняння	Традиційна система стимулювання	Мотиваційне середовище організації
Домінуючий тип мотивації	Контрольована (зовнішня)	Автономна (внутрішня)
Ключовий об'єкт впливу	Безпосередня поведінка / поведінка працівника	Організаційні та психологічні умови
Базові інструменти	Матеріальні винагороди, санкції, контроль	Підтримка автономії, безпека, розвиток
Роль керівника	Контролер / Адміністратор	Архітектор середовища / Фасилітатор
Результуючий ефект	Формальне виконання обов'язків	Інноваційна активність, залученість

Джерело: власна розробка авторів

Цей підхід змінює розуміння ролі лідера. Керівник постає не лише як суб'єкт прийняття рішень, а як архітектор мотиваційного середовища, від якого залежить реалізація людського потенціалу (рис. 1).

Запропонована модель відображає послідовний зв'язок: лідерські практики формують мотиваційне середовище; його компоненти сприяють задоволенню базових психологічних потреб; це забезпечує розвиток автономної мотивації, професійної залученості та інноваційної поведінки; наслідком стає підвищення організаційної результативності.

Модель має циклічний характер. Досягнуті результати зміцнюють довіру, створюють нові можливості для розвитку працівників і сприяють подальшому вдосконаленню мотиваційного середовища.

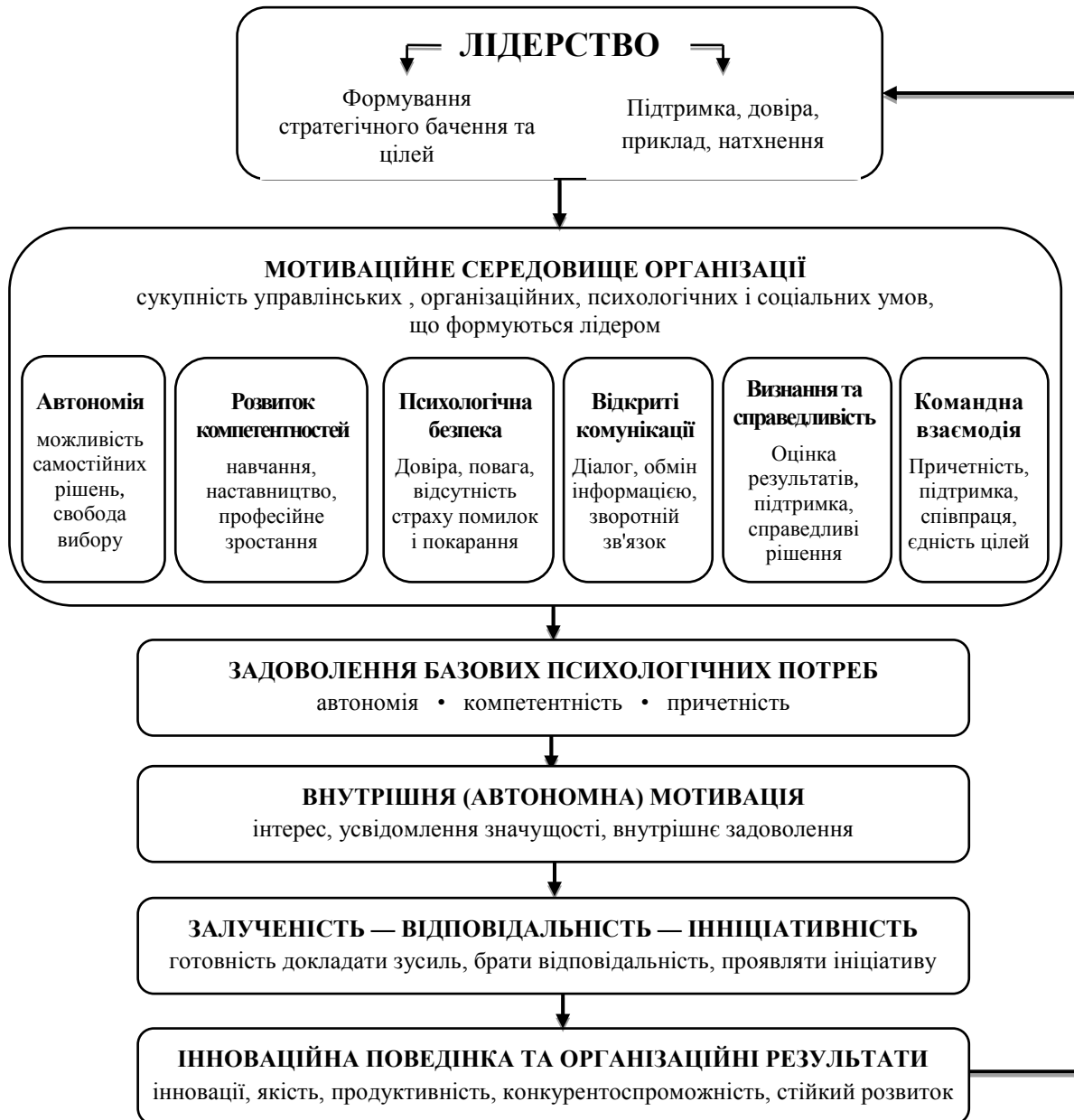


Рис. 1. Концептуальна модель реалізації ефективного лідерства через формування мотиваційного середовища організації

Fig. 1. Conceptual model of implementing effective leadership through the creation of an organizational motivational environment.

Джерело: власна розробка авторів на основі [1-8]

Першою його складовою є підтримка автономії. Вона передбачає можливість працівників брати участь у прийнятті професійних рішень, розуміти значення поставлених завдань і самостійно обирати способи їх виконання в межах визначених повноважень [1, с. 340-345; 5, с. 706-724].

Другою складовою є розвиток компетентностей. Навчання, наставництво, конструктивний зворотний зв'язок і можливості застосування нових знань підтримують професійне зростання та посилюють відчуття власної ефективності [3, с. 19-25].

Третьою складовою виступає психологічна безпека, яка дає працівникам можливість висловлювати ідеї, повідомляти про проблеми й визнавати помилки без страху необґрунтованих негативних наслідків [2, с. 354-368].

Наступними компонентами є відкриті комунікації та взаємна довіра. Вони забезпечують зрозумілість управлінських рішень, спільне бачення цілей, обмін знаннями та конструктивне розв'язання проблем.

Важливе значення має також справедливе оцінювання і визнання результатів праці. Прозорі критерії, обґрунтований зворотний зв'язок і визнання професійного внеску підтримують довіру до керівництва та посилюють відповідальність працівників.

Зазначені компоненти формують єдину систему. Їхня узгоджена дія створює умови, за яких працівник не обмежується формальним виконанням обов'язків, а бере участь у розвитку організації, пропонує нові рішення та підтримує зміни (рис. 2)

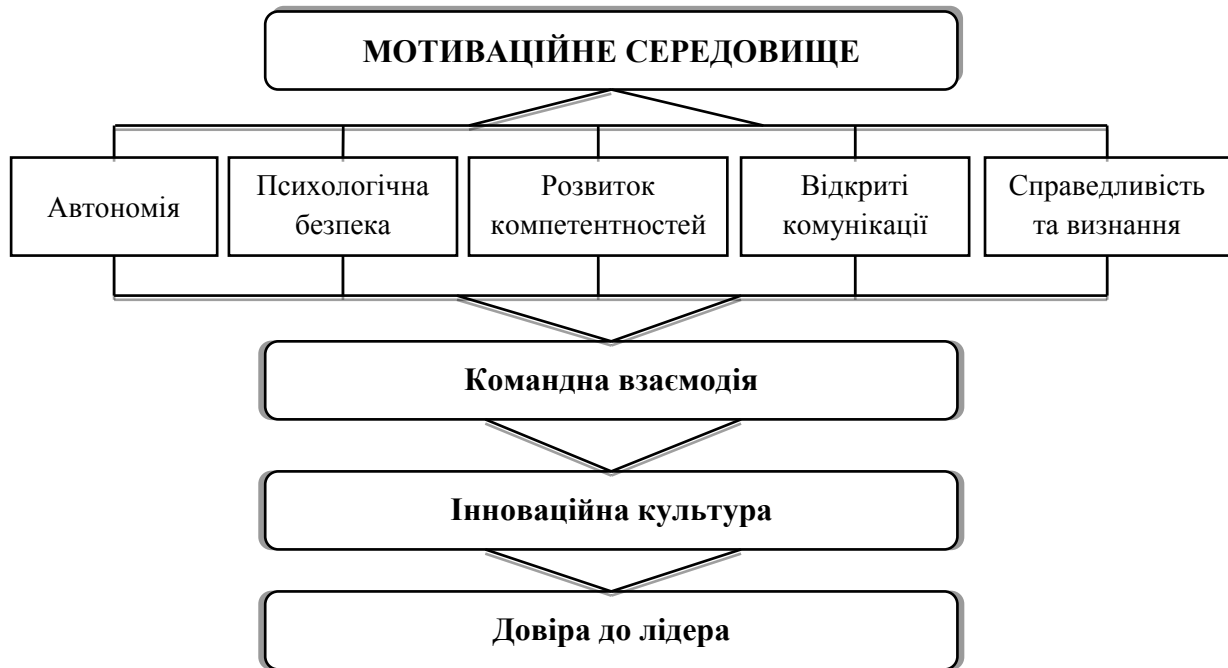


Рис. 2. Структура мотиваційного середовища організації
Fig. 2. Structure of the organization's motivational environment
Джерело: власна розробка авторів на основі [1-7].

Як видно з рис. 2, мотиваційне середовище об'єднує управлінські та соціально-психологічні складові. Їх комплексна взаємодія забезпечує задоволення потреб в автономії, компетентності та соціальній причетності, підтримує внутрішню мотивацію і створює передумови для залученої та інноваційної поведінки персоналу.

Психологічна безпека займає особливе місце у запропонованій структурі, оскільки забезпечує практичну реалізацію інших її компонентів. За визначенням А. Edmondson, вона є спільним переконанням членів команди в тому, що середовище є безпечним для міжособистісного ризику [2, с. 354].

За наявності психологічної безпеки працівники відкритіше висловлюють думки, обговорюють складні питання, повідомляють про помилки та беруть участь у пошуку нових рішень. Це сприяє командному навчанню, обміну знаннями й підвищенню результативності [2, с. 366-368].

Відсутність такої безпеки має протилежні наслідки. Працівники приховують проблеми, уникають відповідальності та утримуються від пропозицій, які можуть бути сприйняті критично. За таких умов навіть розвинена система матеріального стимулювання не забезпечує повної реалізації людського потенціалу.

Психологічна безпека також пов'язує теорію самодетермінації з практикою організаційного управління. Вона створює умови, за яких працівники можуть

реалізувати потреби в автономії, компетентності та соціальній причетності [1, с. 344-345; 3, с. 19-25].

Отже, психологічну безпеку слід розглядати не як характеристику комфортної атмосфери, а як необхідну умову навчання, інноваційної діяльності та ефективного функціонування мотиваційного середовища.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що мотиваційне середовище може розглядатися як окремий об'єкт управління. Це орієнтує керівника не на застосування розрізнених мотиваційних заходів, а на системне формування умов, які підтримують автономію, професійний розвиток, довіру та залученість персоналу.

Застосування концепції доцільне під час розроблення програм розвитку лідерських компетентностей, удосконалення систем управління персоналом, формування організаційної культури та впровадження інноваційних змін.

Значення мотиваційного середовища посилюється в умовах цифрової трансформації та поширення штучного інтелекту. Майбутнє праці потребує більшої автономії, адаптивності, здатності до безперервного навчання та відповідальної взаємодії з технологіями [8, с. 378-392]. Тому формування якісного мотиваційного середовища стає важливою передумовою довгострокової стійкості організації.

Практична реалізація запропонованої концепції та її трансформація в дієвий інструмент лідерського впливу потребують розроблення релевантного методологічного апарату для оцінювання та моніторингу стану мотиваційного середовища. Оскільки зазначене середовище є складною, динамічною системою, його діагностика не може обмежуватися лінійними показниками та вимагає застосування інтегрального підходу. Це зумовлює необхідність поєднання суб'єктивних (психометричних) оцінок сприйняття середовища персоналом та об'єктивних (результативних) індикаторів функціонування організації.

Для забезпечення лідера проактивною інформацією щодо стану мотиваційного середовища доцільно впровадити систему регулярних експрес-опитувань (пульс-моніторингу). На відміну від традиційного щорічного анкетування, яке фіксує наслідки системних проблем *post factum*, пульс-моніторинг дозволяє відслідковувати динаміку змін у реальному часі. У межах запропонованої структури (див. рис. 2) діагностичний комплекс має охоплювати оцінювання трьох ключових блоків:

1) вхідні параметри середовища (управлінські практики лідера) включають рівень довіри до керівництва, прозорість і справедливість системи визнання результатів, ступінь делегування повноважень (підтримка автономії);

2) проміжні стани (психологічні реакції) містять індекс психологічної безпеки (за шкалою А. Едмондсон), рівень задоволеності базових потреб в автономії, компетентності та соціальній причетності (на основі адаптованих методик теорії самодетермінації);

3) результуючі прояви (поведінкові патерни) передбачають рівень залученості (Engagement Index), готовність до міжособистісного ризику (висловлювання ідей) та прояви інноваційної активності [12; 14].

Для формалізації результатів діагностики пропонується розрахунок Інтегрального індексу якості мотиваційного середовища ($I_{m.e.}$), який узагальнює приватні індекси окремих компонентів з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом [10]:

$$I_{m.e.} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot C_i$$

де C_i – нормоване значення оцінки i -го компонента мотиваційного середовища (автономія, психологічна безпека, розвиток компетентностей тощо);

w_i – коефіцієнт вагомості відповідного компонента ($\sum w_i = 1$);

n – загальна кількість оцінюваних структурних елементів.

Порівняння отриманого інтегрального показника з дескриптивною матрицею рівнів (високий, достатній, критичний) дозволяє лідеру не лише ідентифікувати загальний стан організаційного клімату, а й цілеспрямовано визначати «вузькі місця». Наприклад, високі показники за компонентом «розвиток компетентностей» у поєднанні з критично низькими значеннями «психологічної безпеки» свідчатимуть про те, що інвестиції в навчання персоналу блокуються страхом припущення помилок, що нівелює інноваційну поведінку.

Своєчасно сформований аналітичний профіль мотиваційного середовища виступає для керівника основою для оптимізації управлінських практик, переорієнтовуючи стратегічні рішення з ліквідації кризових явищ (таких як раптове зростання плинності кадрів або зниження продуктивності) на превентивне архітекування організаційних умов.

Переведення теоретичної моделі мотиваційного середовища та інструментів її діагностики у площину повсякденного операційного менеджменту неминуче стикається із низкою системних викликів, організаційних бар'єрів та природним опором змінам. Процес архітекування такого середовища не є лінійним управлінським актом, оскільки традиційні, глибоко вкорінені корпоративні структури часто діють як стабілізаційні механізми, що протидіють децентралізації та відкритості.

Серед ключових деструктивних чинників, що блокують формування якісного мотиваційного середовища [15], доцільно виділити такі:

- структурно-регламентні обмеження та домінування бюрократичної культури. Організації з жорсткою вертикальною ієрархією, надмірною стандартизацією та відсутністю легітимного права на помилку за своєю природою суперечать принципам підтримки автономії та психологічної безпеки. У таких системах делегування повноважень часто сприймається середньою ланкою менеджменту як загроза втрати контролю або розмивання зони відповідальності;

- культурально-ціннісний опір та синдром «ілюзорної безпеки». Страх критики, замовчування системних помилок і низький рівень міжособистісної довіри викривляють сприйняття середовища керівництвом. За відсутності об'єктивного моніторингу мовчання підлеглих інтерпретується лідером як згода та лояльність, хоча насправді це є проявом захисної поведінки персоналу через брак психологічної безпеки;

- комунікаційна деструкція та асиметрія інформації. Викривлення зворотного зв'язку при русі «знизу вгору» та брак відкритих каналів діалогу блокують своєчасне виявлення організаційних проблем і пригнічують ініціативу працівників;

- часово-результативний конфлікт пріоритетів. Тиск ринкових умов і орієнтація на короткострокові фінансові показники (KPI) змушують керівництво вимагати негайних результатів, що спонукає лідера повертатися до директивних методів на шкоду довгостроковим інвестиціям у формування довіри та розвитку команди;

- індивідуально-ціннісна неоднорідність та опір змінам. Низька внутрішня мотивація окремих працівників, несприйняття автономії та когнітивні спотворення менеджменту вимагають від керівника гнучкої індивідуалізації лідерського підходу та постійного пульс-моніторингу.

Для наочної структуризації зазначених деструкторів та визначення стратегій їх подолання сформуємо матрицю організаційних бар'єрів лідерського впливу (табл. 2)

Таблиця 2

Матриця організаційних бар'єрів лідерського впливу

Table 2

Matrix of organizational barriers to leadership influence

Тип бар'єру	Конкретний прояв в організації	Стратегічні дії лідера з подолання
Структурно-регламентний	Надмірна стандартизація, відсутність легітимного права на помилку в регламентах.	Впровадження «безпечних зон» (sandbox-просторів) для експериментів та тестування нових ідей.
Культурально-ціннісний	Страх критики, замовчування системних помилок, низький рівень міжособистісної довіри.	Особистий приклад лідера (демонстрація власної вразливості, відкрите обговорення невдач як точок зростання).
Комунікаційний	Асиметрія інформації, викривлення зворотного зв'язку при русі знизу вгору.	Диверсифікація та демократизація каналів комунікації, впровадження інструментів прямого та анонімного діалогу.
Часово-результативний	Фокус на короткострокових фінансових показниках (КРІ), тиск щодо негайного досягнення результатів на шкоду розвитку.	Балансування короткострокових операційних цілей із довгостроковими інвестиціями у формування довіри та розвитку команди.
Індивідуально-ціннісний	Опір змінам, низька внутрішня мотивація окремих працівників, синдром «ілюзорної безпеки» у керівників.	Індивідуалізація лідерського підходу, задоволення базових потреб в автономії та компетентності, регулярний пульс-моніторинг.

Джерело: власна розробка авторів

З огляду на це, виникає специфічний виклик подвійної адаптації керівника. Лідер змушений одночасно діяти у двох просторах: зовнішньому (середовище організації загалом), де він має забезпечувати виконання нормативних вимог, КРІ та формальних процедур, і внутрішньому (середовище команди), де необхідно створювати умови для автономії, розвитку компетентностей та психологічного благополуччя. Ефективність лідерства за таких умов визначається здатністю керівника виступати своєрідним «буфером», який захищає творчий та інноваційний потенціал команди від надмірного та деструктивного бюрократичного тиску ззовні.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до проблеми взаємозв'язку між мотивацією та лідерством і встановлено, що розвиток внутрішньої мотивації працівників визначається не лише індивідуальними особливостями особистості, а й якістю організаційного середовища, яке формується під впливом лідерської діяльності. Аналіз теорії самодетермінації, концепції психологічної безпеки та сучасних підходів до трансформаційного лідерства підтвердив їх взаємодоповнюваність у поясненні механізмів професійної залученості персоналу.

У межах розробки зазначених положень запропоновано та структуровано поняття мотиваційного середовища організації, яке на основі компаративного аналізу демонструє принципову відмінність від традиційних систем стимулювання,

орієнтованих на зовнішній контроль. Зазначене середовище виступає синергетичною системою, що об'єднує підтримку автономії, розвиток компетентностей, психологічну безпеку, відкриті комунікації, справедливість оцінювання та командну взаємодію, а ефективність цих компонентів залежить від їхньої системної інтеграції лідером, що змінює його роль від адміністратора-контролера до архітектора організаційних умов.

Окрім цього, у роботі обґрунтовано методологічний підхід до діагностики якості цього середовища та доведено доцільність переходу від статичного щорічного оцінювання до динамічного пульс-моніторингу в реальному часі. Для формалізації аналітичних даних запропоновано модель розрахунку Інтегрального індексу якості мотиваційного середовища, який враховує вагові коефіцієнти вхідних управлінських практик лідера, проміжних психологічних станів персоналу та результируючих проявів інноваційної й залученої поведінки.

Також у статті ідентифіковано ключові організаційні бар'єри та виклики лідерського впливу. З'ясовано, що процес архітектування мотиваційного середовища наражається на структурно-регламентні обмеження (надмірна стандартизація), культурально-ціннісний опір (страх критики та синдром «ілюзорної безпеки»), комунікаційну деструкцію (асиметрія інформації), часово-результативний конфлікт (тиск короткострокових KPI) та індивідуально-ціннісну неоднорідність персоналу. Доведено, що подолання зазначених бар'єрів потребує реалізації комплексу стратегічних дій лідера, включаючи впровадження «безпечних зон» для експериментів, демонстрацію особистого прикладу відкритості, демократизацію каналів комунікації, балансування операційних і довгострокових цілей, а також індивідуалізацію управлінського підходу на основі регуляторного пульс-моніторингу. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованого інтегрального показника та дослідженням специфіки функціонування мотиваційного середовища в умовах цифровізації та поширення штучного інтелекту.

1. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26. P. 331-362. DOI: 10.1002/job.322.
2. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350-383. DOI: 10.2307/2666999.
3. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
4. Fernet C., Trépanier S.-G., Austin S., Gagné M., Forest J. Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*. 2015. Vol. 29, No. 1. P. 11-31. DOI: 10.1080/02678373.2014.1003998.
5. Slemp G. R., Kern M. L., Patrick K. J., Ryan R. M. Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*. 2018. Vol. 42, No. 5. P. 706-724. DOI: 10.1007/s11031-018-9698-y.
6. Kovjanic S., Schuh S. C., Jonas K., Van Quaquebeke N., Van Dick R. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*. 2012. Vol. 33, No. 8. P. 1031-1052. DOI: 10.1002/job.1771.
7. Van den Broeck A., Howard J. L., Van Vaerenbergh Y., Leroy H., Gagné M. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*. 2021. Vol. 11, No. 3-4. P. 240-273.
8. Gagné M., Parker S. K., Griffin M. A., Dunlop P. D., Knight C., Klonek F. E., Parent-Rochelleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*. 2022. Vol. 1, No. 7. P. 378-392. DOI: 10.1038/s44159-022-00056-w.
9. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 340 с.
10. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 250-264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>
11. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*.

- 2023..№ 3 (57). С. 282-294. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-282_294.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
12. Колот, А., Рябоконт, І., Бабій, Ю. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110>
13. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2009. 336 с. ISBN 978-966-483-250-9.
14. Телічко, Н., Дідур, Г., Найда, І., Петрів, І. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С.116-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>
15. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. № 4 (10). 2025. С. 59-65. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-8

References

1. Gagné, Marylène, and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, 2005, pp. 331-362, 10.1002/job.322.
2. Edmondson, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 2, 1999, pp. 350-383, 10.2307/2666999.
3. Deci, Edward L., Anja H. Olafsen, and Richard M. Ryan. "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, 2017, pp. 19-43, 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
4. Fernet, C., et al. "Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work: On the Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation." *Work & Stress*, vol. 29, no. 1, 2015, pp. 11-31, 10.1080/02678373.2014.1003998.
5. Slemp, G.R., et al. "Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review." *Motivation and Emotion*, vol. 42, no. 5, 2018, pp. 706-724, 10.1007/s11031-018-9698-y.
6. Kovjanic, S., et al. "How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 8, 2012, pp. 1031-1052, 10.1002/job.1771.
7. Van den Broeck, Anja, et al. "Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation." *Organizational Psychology Review*, vol. 11, no. 3-4, 2021, pp. 240-273, 10.1177/1745691620950683.
8. Gagné, M., et al. "Understanding and Shaping the Future of Work with Self-Determination Theory." *Nature Reviews Psychology*, vol. 1, no. 7, 2022, pp. 378-392, doi: 10.1038/s44159-022-00056-w.
9. Hrishnova, O. A. *Human Development*. KNEU, 2019.
10. Karamushka, L. "Substantiation of Managerial Decisions to Ensure the Psychological Health of Organization Personnel During the Russian-Ukrainian War". *Scientific Notes of "KROK" University*, no. 2 (74), 2024, pp. 250-264, 10.31732/2663-2209-2024-74-250-264.
11. Kolot, A.M., and S. O. Tsymbaliuk. *Personnel Motivation*. KNEU, 2009.
12. Kolot, A. M., et al. "Human Resource Ecosystem of Organizations as a Conceptology and an Applied Platform of Human-Centricity". *Problems of Economy*, no. 3 (57), 2023, pp. 282-294, 10.32983/2222-0712-2023-3-282-294.
13. Kolot, A., Riabokon, I., and Yu.Babii. "Socio-Labor Dimension of the Platform Economy". *Economy and Society*, no. 68, 2024, 10.32782/2524-0072/2024-68-110.
14. Nazarova, H. V. "Methodology for Evaluating Motivational Competencies of Personnel in the Development of Enterprise Human Capital". *Inclusive Economics*, no. 4 (10), 2025, pp. 59-65, 10.32782/inclusive_economics.10-8.
15. Telichko, N., et al. "Leadership and Personnel Motivation in the Context of Organizational Behavior". *Sustainable Development of Economy*, no. 5 (56), 2025, pp. 116-123, 10.32782/2308-1988/2025-56-16.

Дата подання: 01.07.2026

Дата прийняття до друку: 26.07.2026