МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

Мотиваційні аспекти професійної діяльності працівників архіву в системі ціннісних життєвих орієнтацій

Кваліфікаційна робота

Студентки 4 курсу, 1 групи

ОС «Бакалавр»

спеціальності 053 «Психологія»

Росади Анни Іванівни

Науковий керівник:

Доцент кафедри соціальної психології

Дубровинський Георгій Ревмирович

Роботу рекомендовано до захисту на ЕК №__
Протокол №____ від_____ року
Завідувачка кафедри соціальної психології
_____ Тетяна ТРАВЕРСЕ

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ 8

1.1. Поняття та основні теоретичні підходи до вивчення професійної мотивації 8

1.2. Ціннісні життєві орієнтації як детермінанти професійної діяльності 15

1.3. Взаємозв’язок мотивації та задоволеності працею працівників архівної сфери 20

Висновки до першого розділу 25

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ 27

2.1. Огляд методик дослідження мотиваційних аспектів професійної діяльності 27

2.2. Розробка анкети та вибір психодіагностичних інструментів 33

2.3. Вибірка, процедура проведення дослідження та методи статистичного аналізу 36

Висновки до другого розділу 39

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ 40

3.1. Взаємозв’язок мотивації та ціннісних орієнтацій працівників архівних установ 40

3.2. Аналіз рівня задоволеності професійною діяльністю в архівній сфері 48

3.3. Перспективи вдосконалення мотиваційної системи для працівників архівів 57

Висновки до третього розділу 62

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Мотивація працівників є одним із ключових факторів ефективності будь-якої професійної діяльності, особливо у сфері архівної справи, яка має важливе значення для збереження історичної та адміністративної спадщини держави. У сучасних умовах інтенсивного розвитку інформаційних технологій, цифровізації документів та глобалізації архівних ресурсів перед архівістами постають нові виклики, що потребують якісного реформування підходів до організації їхньої праці.

Професійна діяльність архівістів пов’язана з виконанням складних аналітичних і технічних завдань, які потребують високої концентрації уваги, відповідальності та спеціальних знань. Однак ця сфера часто характеризується низьким рівнем заробітної плати, обмеженими можливостями кар’єрного зростання, високим рівнем монотонності праці та відсутністю належних мотиваційних механізмів. Це може призводити до зниження професійної ефективності, втрати інтересу до роботи та підвищення рівня професійного вигорання серед архівістів. Сучасні дослідження в галузі управління персоналом свідчать про необхідність розробки ефективних мотиваційних стратегій для збереження кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці працівників архівних установ. В зв’язку з цим вивчення мотиваційних аспектів професійної діяльності архівістів є актуальним не лише з точки зору теоретичних досліджень, а й для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на покращення умов праці та задоволення професійних потреб працівників архівної сфери.

Теоретичним підґрунтям для вивчення мотиваційних аспектів професійної діяльності працівників архівів є наукові праці, присвячені питанням мотивації, ціннісних орієнтацій та управління персоналом у державних установах. Аль-Атті І.В. у своїх дослідженнях аналізує сутність публічного управління та визначає основні фактори, що впливають на ефективність роботи державних службовців, зокрема архівістів. Бандура

М.В. розглядає архівну справу як важливий елемент державної інформаційної політики, що потребує впровадження сучасних управлінських підходів до підтримки працівників. Бездрабко В.В. у своїх дослідженнях аналізує зарубіжний досвід архівного менеджменту, що дозволяє оцінити ефективність різних мотиваційних систем, які застосовуються в архівній сфері інших країн. Білущак Т.М. досліджує питання менеджменту архівної діяльності та пропонує інноваційні підходи до підвищення рівня залученості працівників до професійного середовища. Дослідження Бачинської О.М. та Мірошника Р.О. присвячені питанням наукових комунікацій, що безпосередньо впливають на професійний розвиток та мотивацію архівістів.

Об’єктом дослідження є ціннісні життєві орієнтаці працівників архіву.

Предметом дослідження є особливості мотиваційних аспектів професійної діяльності архівістів, їхній взаємозв’язок із рівнем задоволеності працею та ціннісними орієнтаціями.

Мета дослідження – виявити специфіку мотивації працівників архівних установ, визначити її основні детермінанти та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації у сфері архівної справи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

- визначити поняття та основні теоретичні підходи до вивчення професійної мотивації;
- дослідити роль ціннісних життєвих орієнтацій як детермінант професійної діяльності архівістів;
- проаналізувати взаємозв’язок мотивації та задоволеності працею працівників архівних установ;
- провести емпіричне дослідження рівня мотивації працівників архівної сфери та визначити ключові фактори, що на неї впливають;
- оцінити рівень задоволеності професійною діяльністю серед архівістів;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи працівників архівних установ.

Наукова новизна дослідження полягає у розширенні уявлення про мотиваційні механізми професійної діяльності працівників архівної сфери. Вперше здійснено комплексний аналіз взаємозв'язку між рівнем професійного задоволення архівістів та їхніми ціннісними орієнтаціями. Досліджено специфіку впливу організаційної культури архівних установ на мотиваційні чинники та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління мотивацією в архівній сфері.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів у діяльності архівних установ, державних органів та управлінських структур, що відповідають за кадрову політику в архівній сфері. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення рівня мотивації архівістів, зниження рівня професійного вигорання, а також удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Достовірність і обґрунтованість результатів дослідження забезпечується використанням комплексного підходу до аналізу мотиваційних факторів, застосуванням сучасних психодіагностичних методів та математико-статистичних методів обробки даних. Усі результати дослідження отримані на основі емпіричних даних, що були зібрані серед працівників архівних установ, що дозволяє зробити висновки, які мають як теоретичну, так і практичну цінність.

Методи дослідження. У роботі використано теоретичні та емпіричні методи. Зокрема, аналіз та узагальнення наукової літератури дозволили систематизувати сучасні підходи до вивчення мотивації працівників архівної сфери. Для отримання емпіричних даних було використано анкетування працівників архівних установ, що допомогло виявити основні мотиваційні фактори. Психодіагностичні методи дали змогу оцінити рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації архівістів. Математико-статистичні методи, такі як кореляційний аналіз та факторний аналіз, дозволили встановити взаємозв'язок між мотиваційними чинниками та рівнем професійної задоволеності.

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи дослідження мотивації працівників архівних установ, визначено основні теоретичні підходи до вивчення мотивації та її взаємозв'язок із професійним задоволенням. У другому розділі викладено методологію та організацію емпіричного дослідження, описано вибірку, методи збору та аналізу даних. У третьому розділі проаналізовано результати дослідження, встановлено взаємозв'язок між мотивацією та професійним задоволенням працівників архівних установ, а також запропоновано шляхи вдосконалення мотиваційної системи.

Список використаних джерел містить 68 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, з них основний текст займає 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ

1.1. Поняття та основні теоретичні підходи до вивчення професійної мотивації

Професійна мотивація є основною рушійною силою, що визначає активність і результати діяльності працівників у будь-якому секторі економіки. Вона безпосередньо впливає на ефективність виконання професійних обов'язків, як у державних, так і у приватних організаціях, в тому числі в таких специфічних сферах, як архівна справа. Мотивація, як психологічне явище, є однією з ключових категорій управлінської та організаційної науки. Вона обумовлює поведінку індивідів на робочому місці, впливає на їхнє ставлення до роботи та ефективність виконання професійних обов'язків, а отже, на досягнення стратегічних цілей організації [10, с. 3].

Професійна мотивація - це внутрішня психічна сила, яка спонукає працівників до активної діяльності, до виконання завдань та досягнення результатів, що відповідають вимогам організації. Вона має різні прояви в залежності від індивідуальних потреб працівників, рівня їхньої освіти, досвіду, професійних прагнень, а також від зовнішніх чинників, таких як корпоративна культура, соціальні норми та фінансові стимули. Тому важливо розуміти мотивацію не лише як зовнішній фактор, що залежить від обставин, але і як внутрішній процес, який визначається індивідуальними характеристиками особистості. У контексті архівної діяльності, де робота часто потребує високої ступені відповідальності, організованості, уваги до деталей та ретельного виконання інструкцій, мотивація стає критичною для досягнення високих результатів.

Визначення мотивації через її вплив на виконання професійних обов'язків передбачає її роль у забезпеченні інтересу до роботи та збереженні

належної продуктивності. Кожна професія вимагає від працівника певного набору навичок, знань і здібностей, але без належної мотивації ці вміння не можуть бути реалізовані на практиці. Мотивація визначає, якою мірою працівник готовий до професійних викликів, чи здатний він постійно вдосконалювати свої навички і як він ставиться до обов'язків. Для архівних працівників мотивація може бути пов'язана з різноманітними аспектами - від пошуку цікавих проектів до забезпечення охорони та збереження історичних документів, що має культурну та соціальну цінність [13, с. 6].

У контексті мотиваційних аспектів професійної діяльності архівістів, можна виокремити два основні типи мотивації - внутрішню та зовнішню. Кожен з цих типів має свої характеристики, а також відповідні стратегії для стимулювання працівників до високої продуктивності.

Внутрішня мотивація виникає зсередини людини. Це мотивація, пов'язана з особистими переконаннями, інтересами, прагненням до самореалізації. Вона включає в себе прагнення до розвитку, отримання задоволення від виконуваної роботи, а також внутрішнє бажання досягти успіху в професії завдяки власним зусиллям. Важливою складовою внутрішньої мотивації є орієнтація на досягнення особистих цілей, таких як кар'єрне зростання, визнання в професійній спільноті, розвиток особистих якостей і навичок. У випадку архівної діяльності це може виявлятися в бажанні працювати з унікальними історичними документами, забезпечувати їх збереження для майбутніх поколінь та отримувати задоволення від виконання важливої і відповідальної роботи [15, с. 18].

Самореалізація, як частина внутрішньої мотивації, має велике значення для працівників архівних установ. Це процес досягнення індивідуумом високого рівня професіоналізму та внутрішнього задоволення від виконуваної роботи. В архівістів це може бути пов'язано з гордістю за збереження важливих культурних та історичних матеріалів, відчуттям причетності до наукових чи культурних досягнень. Крім того, внутрішня

мотивація включає в себе переконання працівника щодо значущості його роботи та відчуття власної значущості в межах організації.

Зовнішня мотивація, у свою чергу, пов’язана з матеріальними або соціальними стимулами, що є наслідком виконання певної роботи. Вона виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як зарплата, бонуси, премії, соціальний статус або похвала з боку керівництва. Це ті стимули, які спонукають працівника виконувати свою роботу не через внутрішнє бажання, а через прагнення досягти певних матеріальних благ або отримати зовнішнє визнання. У професії архівіста зовнішні фактори можуть включати оплату праці, можливість отримання премій за досягнення високих результатів або інші соціальні переваги, такі як кар’єрне зростання чи статус в колективі. Матеріальні стимули можуть діяти як додатковий імпульс до роботи, однак вони часто мають короткотерміновий ефект, якщо не поєднуються з внутрішніми прагненнями працівника [9, с. 4].

Різниця між внутрішньою та зовнішньою мотивацією полягає не тільки в джерелі спонукань, а й у довготривалості їх впливу. Внутрішня мотивація більш стійка і може забезпечити високий рівень залученості працівників, оскільки вона ґрунтується на індивідуальних цінностях та переконаннях. У той час як зовнішня мотивація, хоча і може стимулювати працівників до виконання певних завдань у короткостроковій перспективі, її вплив обмежений та залежить від змін умов або вимог організації.

Класичні теорії мотивації є основою для розуміння процесів стимулювання та управління поведінкою працівників у будь-якій сфері діяльності. Вони пропонують різні підходи до розгляду факторів, що визначають рівень мотивації та продуктивності. У контексті професійної діяльності працівників архіву, ці теорії можуть бути застосовані для створення ефективних умов праці, стимулювання особистісного розвитку та досягнення високих результатів у сфері збереження культурної спадщини. Огляд теорій потреб А. Маслоу, двофакторної теорії Ф. Герцберга та теорії очікувань В. Врума дозволяє не тільки зрозуміти основи мотиваційних

процесів, а й застосувати їх для конкретних цілей у межах архівної діяльності.

Теорія потреб Абрахама Маслоу є однією з найбільш відомих та застосовуваних у сфері мотивації. За Маслоу, потреби людини можна класифікувати в ієрархії від базових до вищих. Ця теорія стверджує, що спочатку людині необхідно задовольнити свої фізіологічні потреби, а вже після цього вона починає прагнути до більш високих потреб, таких як безпека, соціальна взаємодія, самоповага і самореалізація. Перший рівень ієрархії потреб, фізіологічні потреби, включає в себе базові вимоги для виживання - їжу, воду, тепло. На наступному рівні - потреби в безпеці, де людина шукає стабільність у житті, захищеність від небезпеки та фінансову впевненість. Після задоволення цих потреб виникає потреба в соціальних зв'язках: любові, дружбі, взаєморозумінні. Четвертий рівень - потреба в самоповазі, де людині важливо отримати визнання своїх досягнень, гідність і повагу з боку оточуючих. Вершина ієрархії - це потреба в самореалізації, що означає прагнення до розвитку, досягнення своїх життєвих цілей, творчості, вдосконалення. У контексті архівної діяльності, теорія Маслоу може бути застосована для оцінки того, як працівники ставляться до своєї роботи в архіві. Архівіст, прагнучи до задоволення своїх базових потреб (матеріальних, фізіологічних), прагне до забезпечення стабільності свого професійного становища. Коли ці потреби задоволені, він може орієнтуватися на більш високі потреби, такі як соціальні взаємозв'язки в колективі, самоповага через досягнення в роботі та, зрештою, самореалізація через відчуття значущості своєї діяльності у збереженні національної культурної спадщини [18, с. 24].

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга є ще одним важливим підходом у розумінні процесів мотивації на робочому місці. Герцберг запропонував розглядати фактори мотивації як дві основні категорії: гігієнічні та мотивуючі. Гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата, стабільність в організації, не створюють мотивації, але їх

відсутність призводить до незадоволення і демотивації працівників. Мотивуючі фактори, до яких відносяться можливості для кар'єрного росту, визнання досягнень, розвиток та цікава робота, є тими елементами, які сприяють підвищенню мотивації та залученості працівників до виконання своїх обов'язків. У контексті архівної роботи важливими є як гігієнічні, так і мотивуючі фактори. Гігієнічні фактори включають належні умови для збереження архівних матеріалів, доступ до сучасних технологій для їх оцифровки та збереження, а також адекватну оплату праці. Якщо ці фактори не виконуються, архівісти можуть відчувати незадоволення, що впливає на якість їхньої роботи. Проте самі по собі ці фактори не можуть надовго забезпечити високу мотивацію. Для того, щоб працівники залишалися залученими до своєї роботи, необхідно створювати умови для кар'єрного росту, надання нових викликів та можливостей для розвитку професійних навичок, а також забезпечення визнання їхнього внеску в збереження документальної спадщини. Таким чином, для архівної діяльності як гігієнічні, так і мотивуючі фактори є необхідними складовими для підтримки високого рівня професіоналізму та мотивації [14, с. 13].

Теорія очікувань Віктора Врума визначає мотивацію як результат когнітивних оцінок працівника щодо очікуваних результатів його діяльності. Вона ґрунтується на трьох основних компонентах: валентність (цінність результату), очікування (ймовірність досягнення цього результату) та інструментальність (вірогідність отримання винагороди за досягнуті результати). Працівники оцінюють, як їхні зусилля (праця) можуть вплинути на результати і яку винагороду вони отримають за це. Теорія очікувань має велике значення у професійній діяльності архівістів, оскільки в цій сфері важливою є не лише сама робота, але й розуміння працівниками, які конкретні винагороди вони можуть отримати за свою роботу, чи буде виконання певних завдань призводити до кар'єрного зростання або професійних досягнень. Якщо архівіст не бачить зв'язку між своїми зусиллями та результатами у вигляді фінансових чи інших винагород, це

може призвести до зниження мотивації. Створення чіткої системи винагород і відзначення досягнень є важливим аспектом застосування теорії очікувань у професійній діяльності архівістів.

Кожна з цих класичних теорій мотивації надає цінні інструменти для розуміння того, як мотивувати працівників в архівній сфері. Теорія потреб Маслоу допомагає визначити, на якому рівні потреб перебуває працівник і як можна задовольняти ці потреби для досягнення високої продуктивності. Двофакторна теорія Герцберга дозволяє збалансувати умови праці та фактори, які стимулюють прагнення до кращих результатів. Теорія очікувань Врума є корисною для створення ясних і зрозумілих механізмів винагороди, що дозволяють архівістам чітко уявляти, як їхні зусилля призведуть до конкретних результатів [11, с. 8].

Сучасні підходи до вивчення мотивації робочої поведінки, зокрема працівників архівних установ, ґрунтуються на теоретичних моделях, що інтегрують когнітивні, поведінкові та соціально-когнітивні аспекти. Вони охоплюють не лише внутрішні процеси, що спонукають до дій, але й враховують складні взаємодії між особистістю працівника, його сприйняттям зовнішнього середовища та колективної культури, в якій він функціонує. Розвиток цих теорій надає нові можливості для розуміння мотивації працівників архіву і пропонує відповідні стратегії для її оптимізації.

Когнітивно-поведінкові теорії мотивації фокусуються на процесах сприйняття та оцінки працівниками зовнішніх факторів, таких як винагороди, покарання та соціальні норми, а також на тому, як ці фактори впливають на їхні поведінкові реакції. Ключовим у когнітивному підході є ідея, що мотивація формується не лише під впливом зовнішніх стимулацій, а й завдяки внутрішнім когнітивним процесам. У цьому контексті важливо враховувати, як працівники архіву оцінюють свої дії та результати, а також як їхні переконання щодо ефективності роботи (самооцінка, впевненість у власних силах) впливають на рівень мотивації та продуктивності. Оцінка власних можливостей і результатів, на думку когнітивних теорій, сприяє

формуванню стійкої мотивації до праці та розвитку професійних компетенцій. Зокрема, в архівній діяльності це може проявлятися у прагненні до вдосконалення методів роботи з документами, участі в освітніх програмах та застосуванні новітніх технологій для збереження архівних матеріалів.

Поведінкові теорії, в свою чергу, акцентують увагу на стимулюванні конкретної поведінки через систему винагород і покарань. Мотивація працівників архіву може розглядатися через призму зовнішніх стимулів, таких як фінансова винагорода, соціальне визнання, статус у колективі чи доступ до нових професійних можливостей. Поведінкові теорії роблять акцент на тому, що зміна умов навколишнього середовища, в тому числі створення системи заохочень і санкцій, безпосередньо впливає на мотивацію працівника. Якщо архівіст отримує бонуси за якісну роботу або досягнення в кар'єрі, це створює додатковий стимул для підвищення результативності. Однак для сталого розвитку мотивації ці фактори повинні поєднуватися з внутрішніми спонуками, адже тривалий ефект можуть забезпечити лише такі мотиви, що формуються на основі внутрішнього усвідомлення значущості праці [17, с. 16].

Соціально-когнітивні теорії мотивації представляють собою більш складний підхід до розуміння мотиваційних процесів, оскільки вони враховують не лише індивідуальну мотивацію, але й соціальні фактори. За цією теорією, працівники, зокрема архівісти, мотивуються не лише через власні потреби та інтереси, а й через спостереження за поведінкою інших людей, їхніми результатами та відгуками. Це означає, що соціальне середовище, яке оточує працівника, впливає на його мотивацію не меншою мірою, ніж внутрішні спонуки. Важливим компонентом соціально-когнітивної теорії є поняття саморегуляції, яке передбачає, що працівники оцінюють свої дії в порівнянні з іншими і змінюють свою поведінку на основі цих оцінок. У контексті архівної діяльності це можна інтерпретувати як прагнення архівістів покращити свої результати, якщо вони бачать високі стандарти в роботі своїх колег або якщо організація активно сприяє

взаємному обміну досвідом. Таке соціальне підтвердження важливості їхньої діяльності може позитивно впливати на їхній рівень мотивації.

З точки зору практичного застосування соціально-когнітивних теорій для управління мотивацією працівників архіву, важливу роль відіграє створення таких умов, де працівники зможуть спостерігати за досягненнями своїх колег, мати можливість для обміну досвідом та одержувати зворотний зв'язок від керівництва. Створення умов для спільної роботи та навчання сприяє формуванню в архівістів відчуття підтримки з боку колективу та керівництва, що є важливим фактором для підтримки високої мотивації. Крім того, важливим є також забезпечення відкритості в оцінці роботи, де працівники мають можливість отримати об'єктивний зворотний зв'язок і розуміють, які саме досягнення або покращення у їхній роботі будуть винагороджені [23, с. 61].

1.2. Ціннісні життєві орієнтації як детермінанти професійної діяльності

Ціннісні орієнтації є однією з основних категорій, що визначають мотиваційну сферу людини, її поведінкові реакції та загальний підхід до професійної діяльності. Вивчення цього аспекту має особливе значення в контексті професійної діяльності працівників архіву, де зосереджені основні питання, що стосуються збереження інформації, систематизації даних та забезпечення доступу до архівних матеріалів. У цьому контексті, життєві цінності відіграють не тільки роль у виборі професії, а й у формуванні професійних інтересів, у становленні кар'єрних орієнтацій та визначенні трудових амбіцій. Залученість працівників архіву до своєї професії, їхній рівень мотивації і бажання досягти високих результатів у своїй діяльності напряму залежать від того, наскільки їхні особисті цінності відповідають вимогам, які ставляться до цієї професії [16, с. 85].

Ціннісні орієнтації мають глибоке коріння у внутрішньому світі особистості, визначаючи її життєві пріоритети, ставлення до навколишнього

світу та інші аспекти повсякденного існування. Вони виступають як певні фільтри, через які індивід оцінює навколишню реальність, взаємодіє з іншими людьми та адаптується до умов професійної діяльності. Саме через призму життєвих цінностей розвиваються основні аспекти професійних інтересів: від вибору сфери діяльності до бажання йти по кар'єрних сходах. Для архівістів життєві цінності набувають особливого значення, оскільки їхня професія тісно пов'язана із збереженням інформації, документальних свідчень, що є важливими не тільки для історії, а й для правового забезпечення, науки та культури. Роль архівістів у цьому контексті виходить за межі стандартних трудових функцій. Збереження пам'яті людства в архівних фондах має особливу цінність, що визначається не тільки важливістю самого процесу, але й етичною складовою, в якій відображається ставлення працівника архіву до своєї справи, до документів та їхнього впливу на суспільство.

Життєві цінності є підґрунтям для формування таких якостей, як професіоналізм, відповідальність, добросовісність у виконанні своїх обов'язків. Вони безпосередньо впливають на ставлення працівника до архівної справи, визначаючи його готовність працювати з великою кількістю документів, підтримувати організацію архіву на належному рівні та забезпечувати збереження цінних документів для наступних поколінь. При цьому кожен архівіст, залежно від своїх особистих орієнтацій, може більш чи менш відповідально ставитися до процесу. Для одних це лише робота, для інших - частина життєвого покликання, що обумовлює високу ступінь залученості та віддачі.

Особисті пріоритети працівників архіву безпосередньо визначають їхні кар'єрні амбіції. Вибір кар'єри у сфері архівної справи може бути обумовлений різними факторами, такими як інтерес до історії, прагнення працювати з важливими культурними та історичними матеріалами, а також бажання внести свій вклад у збереження історичної спадщини. Це в свою чергу відображається на рівні залученості до професії: ті працівники, які

мають сильний емоційний зв’язок із своєю роботою, прагнуть покращити своє професійне становище, рухаючись по кар’єрних сходах і постійно вдосконалюючи свої професійні навички. Вони активно долучаються до професійних спільнот, участі в наукових конференціях, працюють над удосконаленням методів архівної роботи, прагнучи до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Натомість для інших працівників архіву, чия мотивація визначена більш прагматичними чинниками, їхній професійний шлях може зупинятися на певному етапі, без прагнення до розвитку або кар’єрного зростання. Для таких людей робота в архіві може бути лише засобом для досягнення економічної стабільності, а не шляхом самовираження чи реалізації життєвих цілей. Відсутність внутрішньої мотивації до вдосконалення та розвитку кар’єри може привести до зниження якості виконуваної роботи та зменшення рівня залученості працівника.

Таким чином, ціннісні орієнтації є базовими для формування мотиваційних аспектів у професійній діяльності працівників архіву. Вони визначають не лише рівень професіоналізму, але й емоційну складову роботи, ставлення до документів і до своєї професії загалом. Особисті пріоритети, що базуються на життєвих цінностях, прямо впливають на кар’єрні амбіції працівників і їхню готовність до довготривалої та відповідальної роботи в архівній сфері. Залученість до професії визначається не тільки зовнішніми факторами (наприклад, заробітною платою чи соціальним статусом), а й внутрішнім переконанням щодо важливості архівної діяльності для суспільства [22, с. 20].

Ціннісні орієнтації працівників архіву, як складова мотиваційної структури їх професійної діяльності, визначають не лише їхній підхід до роботи, але й загальний рівень залученості до архівної справи, професійного розвитку, а також взаємодії з організацією та суспільством. Враховуючи специфіку архівної діяльності, ціннісні орієнтації в цьому контексті виступають важливим індикатором, який дозволяє оцінити не тільки мотивацію працівника, а й організаційні та соціальні процеси в архіві. Ці

орієнтації можна поділити на три основні групи: матеріально-орієнтовані, соціально-орієнтовані та самореалізаційні. Кожен із цих типів орієнтацій відіграє свою роль у формуванні трудових інтересів і поведінки працівників, а також безпосередньо впливає на ефективність їх діяльності в архівному середовищі.

Матеріально-орієнтовані цінності в архівній діяльності, як і в будь-якій іншій професії, пов’язані з прагненням забезпечити стабільність та фінансову безпеку. Цей тип орієнтацій зумовлює ставлення працівника до роботи, яке визначається перш за все прагненням отримувати достатній рівень доходу для забезпечення особистих і сімейних потреб. У контексті архівної справи матеріально-орієнтовані працівники зазвичай розглядають свою діяльність як стабільну та безпечну, з наявністю чіткої соціальної гарантії, включаючи пенсійне забезпечення та інші соціальні пільги. Цей тип цінностей характерний для тих працівників, які вважають архівну роботу засобом досягнення економічної стабільності, однак їхнє ставлення до роботи не пов’язане з глибоким емоційним чи професійним залученням. Вони можуть виконувати свою роботу сумлінно, проте мотивація до особистісного розвитку або кар’єрного зростання в них може бути відсутньою.

Незважаючи на те, що матеріально-орієнтовані працівники можуть забезпечити стабільність в архіві, їхня діяльність часто обмежується лише виконанням базових обов’язків, без особливого прагнення до інновацій чи покращення існуючих процесів. Вони орієнтуються на стандартні механізми роботи і не надто зацікавлені в кар’єрному рості чи професійному самовдосконаленні. Цей тип орієнтацій може бути відзначений у державних та комунальних архівах, де стабільність і соціальна гарантія є переважаючими аспектами для працівників, зокрема для тих, хто займає адміністративні чи технічні посади.

Іншим типом ціннісних орієнтацій є соціально-орієнтовані, які зосереджуються на відповідальності перед суспільством та ролі архівів як інституцій, що сприяють збереженню історичної спадщини, культурних і

соціальних пам’яток. Це тип орієнтацій, який підкреслює важливість внеску архівістів у суспільне благо, обслуговуючи не лише конкретну організацію чи структуру, а й ширше суспільство. Для таких працівників архів є більше, ніж просто місце роботи; це місце, де зберігається історія, культура, колективна пам’ять нації. Соціально-орієнтовані працівники часто сприймають свою діяльність як свого роду місію - збереження історичних документів та культурних цінностей для наступних поколінь.

Завдяки своїй глибокій соціальній мотивації такі працівники активно беруть участь у програмах розвитку архівних установ, займаються науковими дослідженнями, організовують виставки та публікації. Вони часто прагнуть впливати на розвиток професії, впроваджуючи інновації в управлінні архівами або в методах зберігання та обробки архівних матеріалів. Такий підхід свідчить про високу соціальну відповідальність і бажання зберегти цінні архівні колекції для культурної та історичної спадщини національного та світового рівня. Соціально-орієнтовані працівники часто прагнуть працювати не лише для власної вигоди, а й для досягнення більш широких суспільних цілей, пов’язаних з освітою, наукою та культурною спадщиною.

Цей тип орієнтацій часто спостерігається серед архівістів, які займаються дослідженнями в сфері історії, археографії, документознавства та культурології, а також серед тих, хто займається впорядкуванням і збереженням документів, що мають високе суспільне чи культурне значення. Працівники з соціально-орієнтованими цінностями, як правило, високо цінують професійну етику та готові робити значні зусилля для розвитку та збереження архівної справи.

Третім типом ціннісних орієнтацій є самореалізаційні. Ці орієнтації визначаються прагненням до особистісного та професійного розвитку, досягнення визнання серед колег і до розкриття своїх потенційних можливостей у професії. Для працівників з такими орієнтаціями архівна діяльність є не лише роботою, але й шляхом самовдосконалення, визнання,

професійної кар’єри. Самореалізація в цій сфері може відбуватися через участь у наукових дослідженнях, розробку нових методів організації та збереження архівних матеріалів, а також через активну участь у громадських та професійних організаціях. Працівники з самореалізаційними цінностями прагнуть досягти високого рівня професіоналізму, постійно вдосконалюючи свої знання та навички. Вони активно шукають нові можливості для розвитку, зокрема через здобуття додаткової освіти, участь у міжнародних конференціях, наукових форумах і тренінгах. Це орієнтація на постійну еволюцію, на бажання стати не просто частиною архівної системи, а її активним учасником, інноватором, лідером. Ці працівники часто прагнуть до керівних позицій у своїх установах, розвивають свої професійні здібності і мають високий рівень мотивації до кар’єрного росту [20, с. 24].

1.3. Взаємозв’язок мотивації та задоволеності працею працівників архівної сфери

Задоволеність працею є одним з центральних понять у дослідженні мотивації працівників, яке має визначальний вплив на ефективність професійної діяльності. Це емоційно-психологічний стан, який формується на основі оцінки працівниками різних аспектів їхньої діяльності, умов роботи, взаємин у колективі та соціальних умов. У контексті архівної справи задоволеність працею має особливе значення, оскільки робота архівістів часто не супроводжується великими матеріальними або кар’єрними вигодами, і тому емоційна та психологічна складова є вирішальною для їхнього професійного задоволення та ефективності. Рівень задоволеності безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію, стабільність колективу та загальну атмосферу на робочому місці. Враховуючи специфіку архівної діяльності, де обсяг роботи та складність завдань часто не відповідають високому рівню зовнішніх винагород, важливо з’ясувати, які чинники визначають рівень задоволеності працівників в архівних установах і яким чином цей рівень впливає на їхню ефективність [14, с. 13].

Задоволеність працею в контексті архівної діяльності можна визначити як сукупність емоційних і когнітивних оцінок, які працівники надають різним аспектам своєї професійної діяльності. Це включає в себе оцінку умов праці, взаємин у колективі, соціального статусу працівника в організації, рівня професійного розвитку, а також ступеня досягнення особистих та професійних цілей. Задоволеність працею в архіві може проявлятися як позитивне ставлення до виконуваних завдань, до взаємодії з колегами та керівництвом, а також до можливості самореалізації в професії. Водночас, низький рівень задоволеності може призвести до вигорання, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і зниження якості роботи, що є надзвичайно критичним для архівної сфери, де збереження історичних документів має беззаперечну цінність для суспільства.

Емоційний аспект задоволеності працею зумовлений тим, наскільки працівник відчуває себе задоволеним своїми умовами праці та результатами своєї діяльності. Високий рівень задоволеності дозволяє працівникам архіву відчувати себе більш мотивованими, зосередженими на виконанні своїх обов’язків та активно включеними в робочі процеси. Задоволеність, у свою чергу, може формувати відчуття відповідальності та гордості за свою професію, сприяти покращенню загального психоемоційного клімату в колективі. Однак це явище не є лише емоційним, воно має чітко виражену психологічну природу, що вимагає детального аналізу через призму різних факторів, які можуть визначати задоволеність або незадоволеність працівників архіву своєю роботою.

Основними чинниками, що визначають задоволеність працівників архіву, є умови праці, соціальний статус та професійний розвиток. Всі ці аспекти є взаємопов’язаними і формують основну базу для задоволення працею в архівному секторі. Умови праці є одним з найочевидніших факторів, який безпосередньо впливає на емоційний стан працівника. У сфері архівної діяльності це включає в себе фізичне середовище роботи, наявність необхідного обладнання, доступ до ресурсів, а також ступінь організації

робочого процесу. Архівісти часто працюють з документами, які можуть бути вкрай старими або вразливими до пошкоджень, тому належне забезпечення умов праці, таких як освітлення, температура, вологість, доступ до необхідних інструментів для обробки та зберігання документів, стає не лише питанням комфорту, а й питанням ефективності їхньої діяльності. Погані умови праці, низький рівень забезпечення робочого місця необхідними засобами для роботи призводять до зниження загального рівня задоволення працею, а також можуть викликати професійне вигорання через постійне недооцінювання значущості праці.

Іншим фактором є соціальний статус працівника архіву в організації. Статус в організації відображає не лише рівень авторитету, а й відчуття приналежності до певної професійної спільноти, де визнаються досягнення і значущість працівника. У архівних установах соціальний статус працівника може бути пов’язаний з рівнем кваліфікації, спеціалізації або участі в науково-дослідних проектах. Працівники, які займаються збереженням історичних документів чи працюють у специфічних архівах з рідкісними колекціями, можуть відчувати вищий рівень професійної гордості через значимість їхньої роботи для збереження культурної спадщини. Однак цей статус може бути підданий низці факторів, таких як обмежене фінансування архівної галузі, недооцінка ролі архівістів у суспільстві або невизначеність у питаннях кар’єрного зростання. Відсутність визнання з боку керівництва або громади значно знижує рівень задоволення працею, що може призвести до втоми та зниження мотивації.

Ціннісні орієнтації у професійній діяльності є основою для формування мотиваційних механізмів, які визначають напрямок та ефективність трудової поведінки. Життєві цінності, на основі яких людина будує свою поведінку в професійній діяльності, впливають на вибір професії, визначають ставлення до роботи і створюють умови для реалізації професійних амбіцій. Для кожної людини життєві цінності стають основою для формування внутрішніх переконань, які в свою чергу сприяють ефективному виконанню завдань, що

стоять перед нею в рамках професійної діяльності. Цінності формують уявлення про те, що для працівника є справжнім досягненням, чим він керується при виконанні завдань, і якими є критерії його професійної реалізації.

У професійній діяльності працівника архіву ціннісні орієнтації мають особливе значення. Архівна діяльність передбачає взаємодію з документами, що мають значення для збереження історичної спадщини, а також підтримання цілісності й достовірності інформації. Працівники архіву, які мають розвинуту ціннісну орієнтацію на збереження культурної спадщини, часто демонструють вищий рівень відповідальності та ініціативи, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи архівної установи. Вони не лише виконують свої безпосередні обов’язки, а й активно шукають шляхи для поліпшення процесів роботи з архівними матеріалами, впроваджуючи нові методи і технології зберігання й обробки інформації. Завдяки такій орієнтації архівісти сприяють не тільки збереженню документів, але й їх доступності для майбутніх поколінь, що підвищує культурну та наукову цінність архівних фондів [11, с. 8].

Залученість працівника до архівної діяльності залежить не лише від зовнішніх умов, таких як заробітна плата чи соціальні гарантії, а й від внутрішніх мотивацій, які формуються під впливом особистих цінностей. Працівники архіву, для яких робота є способом реалізації їхнього бажання зберегти спадщину для майбутніх поколінь, зазвичай показують високу зацікавленість у професії та прагнення до постійного вдосконалення своєї діяльності. Це, своєю чергою, позитивно впливає на розвиток архівної справи в цілому, оскільки таких працівників часто можна залучити до важливих та інноваційних проектів. Система цінностей, що стоїть в основі професійної діяльності працівників архіву, безпосередньо впливає на їхню кар’єру, визначаючи напрямок їхнього професійного росту та рівень задоволення від роботи. Відповідно, організації повинні звертати увагу на ціннісні орієнтації

своїх працівників, оскільки вони мають прямий зв’язок з їхньою мотивацією, ефективністю роботи та кар’єрними досягненнями [17, с. 16].

Задоволеність працею є інтегрованим показником емоційно-психологічного стану працівників, що безпосередньо відображає їхнє ставлення до виконуваних завдань, робочого процесу та організаційних умов. Коли працівники не отримують необхідної підтримки, адекватного винагородження або не мають можливостей для професійного росту, рівень їхньої задоволеності працею знижується, що, в свою чергу, негативно впливає на мотивацію, ефективність роботи та загальну продуктивність. Сфера архівної роботи, де обсяг рутинних завдань та обробка документації займають значну частину робочого часу, особливо чутлива до таких чинників, що знижують задоволеність. Одним з основних факторів, що знижують задоволеність працею у архівістів, є відсутність кар’єрного росту, монотонність праці, низька оплата праці та обмежені можливості для професійного розвитку.

Монотонність праці впливає на задоволеність працею в архівній сфері. Монотонні завдання, пов’язані з постійним сортуванням, збереженням і обробкою документів, можуть спричиняти відчуття втоми та нудьги, що знижує емоційну зацікавленість працівників до своєї діяльності. Завдання, які не передбачають змін або інтелектуальних викликів, з часом починають сприйматися як рутинні і малозначущі, що негативно впливає на мотивацію та продуктивність. У випадку, коли працівники не мають можливості для розв’язання творчих задач або участі в інноваційних проектах, їхня професійна діяльність втрачає елементи задоволення та самореалізації. Як результат, цей фактор може привести до збільшення рівня стресу, депресії і загального емоційного виснаження, що впливає на здатність ефективно виконувати свою роботу.

Низька оплата праці в свою чергу знижує рівень задоволеності роботою. Це питання набуває особливої актуальності в архівній сфері, де фінансова винагорода часто не відповідає обсягу та складності роботи.

Незадоволеність заробітною платою безпосередньо пов’язана з низьким рівнем мотивації, оскільки працівники не отримують достатньо винагороди за свої зусилля. Низький рівень оплати праці часто веде до зниження продуктивності, оскільки працівники не відчувають економічного стимулу до виконання своїх обов’язків. Якщо умови оплати не відповідають інтенсивності або складності праці, то це може викликати зниження емоційної прив’язаності до професії, а також бажання залишити робоче місце. У свою чергу, відсутність економічного стимулювання призводить до того, що працівники починають шукати більш вигідні можливості на ринку праці, що, в кінцевому підсумку, може призвести до високого рівня плинності кадрів і нестабільності в колективі [23, с. 61].

Відсутність можливостей для професійного розвитку значно знижує рівень задоволеності працею. У сфері архівної діяльності професійний розвиток може бути ускладнений через обмежену кількість курсів підвищення кваліфікації, відсутність доступу до нових технологій та інструментів або недостатню увагу з боку керівництва до розвитку потенціалу працівників. Працівники, які не бачать можливості для вдосконалення своїх професійних навичок, зазвичай відчувають стагнацію, що відображається на їхньому ставленні до роботи. Відсутність навчання та можливості для розширення компетенцій призводить до того, що працівники не отримують задоволення від виконуваних завдань, оскільки вони не відчувають прогресу або не мають шансів застосувати нові знання в практиці. Професійний розвиток є важливим фактором для підтримки високого рівня мотивації та задоволеності працею, адже він дозволяє працівникам відчувати, що їхні зусилля не є марними, і вони можуть розраховувати на зростання в кар’єрі.

Висновки до першого розділу

У ході дослідження мотиваційних аспектів професійної діяльності працівників архіву було здійснено теоретичний аналіз основних підходів до

вивчення професійної мотивації, визначено роль ціннісних життєвих орієнтацій у формуванні трудової поведінки, а також розглянуто взаємозв’язок між рівнем мотивації та задоволеності працею. Виявлено, що професійна мотивація є багатокомпонентним явищем, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи матеріальні стимули, соціальне визнання, можливості кар’єрного розвитку та рівень автономії у прийнятті рішень.

Ціннісні життєві орієнтації відіграють значну роль у визначенні професійних інтересів працівників архівної сфери, оскільки вони визначають їхню схильність до тієї чи іншої форми мотивації, зокрема орієнтації на матеріальні вигоди, соціальну відповідальність або професійну самореалізацію. Досліджено, що задоволеність працею залежить від балансу між очікуваннями працівників та фактичними умовами їхньої професійної діяльності, і цей баланс формується під впливом кар’єрних перспектив, рівня фінансової винагороди, можливостей професійного розвитку та організаційного клімату.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективна система мотивації та управління персоналом у архівній сфері має ґрунтуватися на розумінні індивідуальних потреб працівників, створенні сприятливих умов для кар’єрного росту, забезпеченні належного рівня оплати праці та мінімізації негативного впливу бюрократизації робочих процесів.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ

2.1. Огляд методик дослідження мотиваційних аспектів професійної діяльності

У процесі дослідження мотиваційних характеристик професійної діяльності було здійснено багатовекторне застосування психодіагностичних методик, кожна з яких дозволяє вивчити окремі, але взаємозалежні елементи структури професійної мотивації та суб'єктивної задоволеності професійною активністю. Комплексне діагностичне поле включало методику оцінювання мотивації професійної діяльності в адаптації А. Реана, метод оцінки ціннісних орієнтацій за М. Рокічем і опитувальник задоволеності роботою, що ґрунтується на принципах аналізу організаційної культури та суб'єктивної залученості працівника до корпоративного середовища. Кожна з обраних методик мала чітко визначену дослідницьку функцію: перша дозволяла кількісно виміряти співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, друга фіксувала ціннісні пріоритети як фундаментальні диспозиції життєвої і професійної активності, а третя - дозволяла виявити індивідуальний рівень суб'єктивної задоволеності ключовими параметрами трудового процесу, структурованими за оціночними, когнітивними та емоційними векторами. Усі методики було застосовано в межах стандартизованого діагностичного процесу за однакових умов - індивідуальне заповнення анкетного матеріалу, контроль зовнішніх чинників впливу, анонімність відповідей для забезпечення максимальної об'єктивності реакцій [42, с. 53].

Методика оцінки мотивації професійної діяльності, адаптована А. Реаном, застосовувалась як базовий інструмент для первинного виявлення переважаючих джерел і спрямованості професійної активності респондентів. Її структура, побудована за принципом бальної шкали з чітким поділом на

внутрішні, зовнішні позитивні та зовнішні негативні мотиви, забезпечує високий рівень операціоналізації мотиваційних чинників. Респондент мав оцінити сім тверджень, кожне з яких репрезентувало той чи інший мотиваційний вектор. Скалярна оцінка (від 1 до 5 балів) забезпечила кількісну диференціацію значущості кожного з мотивів, що дозволило у подальшому провести порівняльний аналіз типів мотиваційних профілів. Застосована процедура підрахунку передбачала обчислення середніх значень для кожного з типів мотивації: внутрішньої, зовнішньої позитивної та зовнішньої негативної. Таким чином, розрахунок середніх арифметичних для визначених категорій мотивацій давав змогу сформувати індивідуальні мотиваційні комплекси з можливістю класифікації за рівнем адаптивності до професійного середовища. У ході діагностики зверталась увага не лише на співвідношення типів мотивації, а й на їхню абсолютну величину, що дозволяло зафіксувати ступінь домінування того чи іншого типу мотиваційного драйвера в структурі професійного самовизначення. Наприклад, випадки, коли зовнішня негативна мотивація значно переважає інші компоненти, розцінювались як маркери емоційної напруженості, що зумовлена переважно уникальною поведінкою або страхом перед санкціями, а не орієнтацією на досягнення або самореалізацію [48, с. 12].

Інша складова діагностичного блоку - методика М. Рокіча «Ціннісні орієнтації», - була застосована з метою виявлення глибинної ієрархії пріоритетів, які виступають фундаментом особистісної та професійної мотивації. У дослідженні було використано обидва списки: термінальні цінності як життєві цілі та інструментальні - як засоби досягнення цих цілей. Респондент мав здійснити ранжування кожного з переліків у межах шкали від 1 до 18, що забезпечувало створення суб’єктивної ієрархії значущих особистісних диспозицій. Подальший аналіз ранжувань передбачав угрупування цінностей у тематичні блоки: особистісні, суспільні та професійні; цінності самоствердження, спілкування, справи; а також ідеологічно значимі категорії - індивідуалістичні, конформістські та

альтруїстичні. Структурно змістовний аналіз проводився з урахуванням логіко-семантичних відповідностей між ранговими позиціями у двох списках, дозволяючи виявити внутрішньо узгоджені або, навпаки, конфліктні зони між цілями й засобами. Наприклад, виявлення високої пріоритетності цінностей типу «продуктивне життя», «творчість», «пізнання» за одночасного ранжування як малозначущих таких інструментальних категорій, як «самодисципліна», «відповідальність», «самоконтроль», трактувалося як вияв ціннісної дихотомії: наявності глибоких прагнень при відсутності внутрішніх механізмів досягнення. У процесі обробки результатів використовувався модифікований варіант ключа, що дозволяє не лише зафіксувати кількісні співвідношення блоків, а й виявити потенційні інваріантні структури, які характеризують той чи інший тип особистісної самореалізації в професійній сфері [50, с. 16].

Третім діагностичним інструментом став опитувальник задоволеності роботою, який репрезентував собою структурований індикаторний інструментарій для комплексної оцінки суб’єктивного сприйняття респондентом умов праці, міжособистісних стосунків у колективі, рівня управлінського зворотного зв’язку, перспектив професійного розвитку та балансу навантаження. Його особливістю було поєднання як закритих шкальних тверджень із градацією згоди, так і відкритих питань, що стимулювали рефлексивну активність учасника дослідження. Опитувальник охоплював широке коло психоемоційних, організаційних та змістових параметрів: задоволеність роботою загалом, оцінка взаємодії з керівництвом, усвідомлення ролі своєї діяльності в досягненні цілей компанії, рівень професійного зростання, можливість навчання, наявність перспектив кар’єрного просування, якість зворотного зв’язку, адекватність очікувань керівництва, оцінка справедливості, оплата праці та її соціальна адекватність. У процесі збору даних акцент було зроблено на тому, щоб забезпечити ситуацію максимальної достовірності відповідей: анонімність,

конфіденційність, добровільність участі, відсутність примусу, можливість відкритого висловлення незгоди або сумніву.

Форма відповідей дозволила здійснити мультифакторний аналіз: оцінювались як загальні тренди за середніми показниками по всіх відповідях, так і індивідуальні відхилення, що можуть сигналізувати про внутрішні протиріччя або приховану незадоволеність, яка не виражається відкрито. Наприклад, ситуація, коли респондент високо оцінює важливість своєї праці, проте одночасно демонструє низький рівень задоволення професійним розвитком, інтерпретується як маркер латентного потенціалу до професійної фрустрації. Особливу увагу було приділено фактору емоційного реагування на робоче середовище, зокрема відповідям на твердження, що стосуються стресогенності роботи, частоти професійного перевантаження, сприйняття тиску з боку керівництва. Відповіді на ці питання дозволяли зафіксувати рівень емоційної залученості в робочий процес, що в поєднанні з результатами методики Реана формувало багатовимірний портрет як мотиваційних джерел, так і їх емоційного забарвлення [31, с. 94].

Особливий акцент у дослідженні було зроблено на якісному опрацюванні відповідей на відкриті запитання, зокрема ті, що стосуються побажань до вдосконалення внутрішньої структури компанії або змін в управлінській практиці. Цей блок запитань розглядався як джерело глибинних когнітивно-мотиваційних уявлень про організаційне середовище і дозволяв доповнити кількісні показники якісною рефлексією. Вивчались також перехресні співвідношення між задоволеністю від роботи загалом і специфічними параметрами - спілкуванням з керівництвом, навчанням, зворотним зв’язком, рівнем очікувань. Цей аналіз дозволяв виявити системні причинно-наслідкові залежності, наприклад, коли низький рівень професійної задоволеності корелює з відсутністю якісного фідбеку чи надмірним контролем [67, с. 21].

Після збору даних розпочиналася етапна процедура обробки, яка передбачала поділ відповідей за функціональними кластерами, відповідно до

закладеної у методику концептуальної моделі. Внутрішня мотивація визначалась як середнє арифметичне значення відповідей на пункти 6 і 7, зовнішня позитивна – як середнє по пунктах 1, 2 і 5, а зовнішня негативна – як середнє по пунктах 3 і 4. Для точності розрахунку використовувалися таблиці Excel з формулами, які виключають похибки при великій кількості опитаних. За отриманими значеннями формувалася індивідуальна мотиваційна структура, яка слугувала основою для подальшої типологізації респондентів. Показники інтерпретувалися не лише за фактом свого рівня, але і з позиції переважаючого компонента, що дозволяло не просто описати домінуючий мотив, а й визначити тип мотиваційного профілю. Це критично важливо при роботі з архівними працівниками, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем рутинізації, повторюваності та потребує внутрішньої зацікавленості для підтримання продуктивності без зовнішніх стимулів. Інструкція передбачала обов’язкову наявність зворотного зв’язку після заповнення: психолог або HR-спеціаліст мав пояснити респонденту значення виявлених результатів без оцінювання, виключно з позиції розвитку. Такий формат забезпечував рефлексивну включеність і дозволяв учаснику задуматись про власну внутрішню мотиваційну динаміку в умовах професійного середовища, не викликаючи оборонних реакцій. Методика виявилася надзвичайно зручною в контексті архівної роботи саме завдяки її адаптивності до контингенту з високою освітою, сформованими когнітивними установками та схильністю до аналітичного мислення [58, с. 7].

Після завершення процедури, було зафіксовано рангові позиції кожної цінності для обробки. Наступний етап полягав у формалізованому перенесенні отриманих рангів у табличну форму, що дозволяло виявити угрупування цінностей за тематичними кластерами: особистісними, суспільними, професійними, самоствердження, спілкування, справи, індивідуалістичні, конформістські, альтруїстичні. У рамках архівної діяльності виявлення такого класифікатора особливо доцільне, адже робота у

сфері документування та збереження інформаційних ресурсів потребує виразної внутрішньої концепції, що спрямовує фахівця не лише до виконання завдань, а й до самореалізації в межах культурно-інституційної місії. Під час роботи з архівними співробітниками були запропоновані додаткові запитання для уточнення позицій: як змінювалася б ієрархія, якби учасник став «ідеальною версією себе», або як цінності розподілилися б через п’ять років. Ці запитання задавались вербально, після основного сортування, з метою включення динамічного виміру в аналіз. Це дозволяло побачити не лише статичну структуру, а й латентні потенції ціннісного розвитку та конфліктні зони між бажаним і наявним станом.

Для архівного середовища така методика мала окрему значущість, оскільки дозволяла виявити, наскільки працівники орієнтовані на збереження соціальної цілісності, культурної спадщини, публічного обов’язку, порівняно з індивідуалістичними цілями або матеріально-утилітарними орієнтаціями. При обробці результатів було застосовано попередньо розроблену матрицю ключів, в якій кожна цінність відповідала певному кластеру, що дозволяло ідентифікувати переважаючий профіль. Обчислення середніх позицій для кожної групи значень проводилося за допомогою інструментів табличного аналізу. Інтерпретація здійснювалася з урахуванням співвідношення рангових значень усередині кожного блоку. Додатково враховувався ступінь розосередженості значень, що дозволяло судити про рівень ціннісної інтегрованості особистості - чим компактніше ранги однієї групи, тим вищий ступінь сформованості ціннісного ядра [65, с. 33].

Окреме місце в діагностичному комплексі посіла методика опитування задоволеності роботою, яка структурно складалася з багаторівневих шкал оцінювання та відкритих відповідей. Цей інструмент було використано в контексті архівної діяльності для об’єктивізації сприйняття робочого середовища, управлінських підходів, інтенсивності навантаження та суб’єктивного комфорту працівника. На першому етапі респондент обирав рівень загальної задоволеності (від «надзвичайно задоволений» до

«надзвичайно незадоволений»), після чого оцінював твердження за п’ятибальною шкалою. Пункти були згруповані в кілька функціональних блоків: розуміння місії організації, якість управлінської комунікації, доступ до навчання, баланс робочого навантаження, перспективи кар’єрного зростання. Кожне твердження було сформульовано максимально конкретно й адаптовано до контексту архівної установи, наприклад: «Я розумію, як моя робота впливає на збереження національної пам’яті», «Я отримую адекватну підтримку від свого керівника щодо складних архівних процесів». У блоці відкритих запитань учасникам пропонувалося вказати, що саме їм подобається в установі, а що, на їхню думку, потребує покращення. Ці відповіді дозволяли здійснити якісний контент-аналіз настроїв, не обмежуючись лише формальними шкалами.

2.2. Розробка анкети та вибір психодіагностичних інструментів

У межах емпіричного проєкту, спрямованого на ідентифікацію типів професійної мотивації та рівнів задоволеності трудовою діяльністю, було розроблено інструментальний блок, що поєднує стандартизовані психодіагностичні методики. Центральною задачею на цьому етапі стала розробка внутрішньо узгодженої, методологічно виправданої системи збору даних, яка б дозволила отримати достовірні, статистично оброблювані показники індивідуальної залученості, структури мотиваційної поведінки та професійної ідентифікації. База дослідження: Центральний державний аудіовізуальний та електронний архів. Формування комплексу діагностичних засобів передбачало подвійне завдання: по-перше, забезпечення валідного охоплення внутрішніх і зовнішніх джерел мотивації у термінах змістовного наповнення; по-друге - інструментальна гнучкість для аналізу як інтервальних, так і порядкових шкал [40, с. 11].

На етапі проєктування діагностичної моделі центральною була ідея трикомпонентної операціоналізації мотивації, де кожен з векторів - внутрішній, зовнішній позитивний та зовнішній негативний - був не просто

констатований, а структурований у вигляді семантичного поля, представленого оцінними шкалами з фіксованими полярними межами. Методика Реана була відібрана як базовий інструмент через її концептуальну відповідність класичним моделям мотиваційної дихотомії та статистичну адаптованість до параметричного аналізу. Її структура дозволяла ввести скалярний вимір значущості окремих мотивів, що було реалізовано через п’ятибальну шкалу Лайкерта з симетрично розташованими позиціями, які відображали градацію від повної несуттєвості до максимальної особистої релевантності. Такий підхід уможливив подальший розрахунок індексів середнього значення як параметричного показника, що дозволяє виявити домінування того чи іншого типу мотивації на індивідуальному рівні. Конкретні формули підрахунку внутрішньої мотивації (як середнього значення по пунктах, пов’язаних із задоволенням від змісту діяльності та самореалізацією), зовнішньої позитивної (як середнього по позиціях, що фіксують орієнтацію на фінансову вигоду, кар’єру, соціальне визнання), та зовнішньої негативної (у вигляді оцінок мотивів уникнення санкцій) створювали чітку систему координат, яка дозволяла на наступному етапі перейти до класифікації мотиваційних профілів за типологічною ознакою.

Паралельно з кількісним виміром мотиваційних компонентів було впроваджено методологічно доповнюючий інструмент, а саме - методика ціннісних орієнтацій Рокіча, що функціонує як проєкційний механізм для визначення глибинної диспозиційної структури особистості. Ця методика базується на принципі прямого ранжування, що дозволяє створити індивідуальний ціннісний профіль респондента, з подальшим розмежуванням домінуючих цілей (термінальних цінностей) і способів їх досягнення (інструментальних цінностей). Методика не передбачає кількісної шкали в класичному розумінні, однак завдяки системі кодування за позиціями ранжування створюється можливість для статистичного аналізу в термінах порядкових змінних. Окрім базового ранжування, було застосовано декілька варіативних інструкцій, зокрема ті, що дозволяли реконструювати уявну

ідеальну модель ціннісної структури, порівняти її з фактичною та історичною (минулою або прогнозованою), а також із уявленням про домінуючі орієнтації соціального оточення. Ці варіативні блоки були спрямовані на виявлення когнітивної узгодженості й конфліктності у системі життєвих пріоритетів працівника [61, с. 5].

З технічного погляду, анкетування реалізовувалося винятково в цифровому середовищі за допомогою платформи Google Forms, що забезпечувало мобільність збору даних незалежно від географічного розташування респондентів. Структура опитувальника була реалізована у вигляді послідовно впорядкованих блоків, де кожен тематичний кластер візуально відмежовувався логічними роздільниками всередині електронної форми. У фінальній частині анкети містилися відкриті запитання, що дозволяло учасникам надати більш розгорнуті міркування після заповнення основних тверджень, уже в стані когнітивного залучення та рефлексії. Усі відповіді автоматично кодувалися у числовому форматі під час експорту у вигляді табличної матриці, де рядки відповідали окремим респондентам, а стовпці - кожному з питань або індикаторів. Для подальшого аналізу використовувалися програмні засоби Excel та SPSS, які забезпечили обробку даних у межах статистичного моделювання.

Для забезпечення високого рівня надійності було заплановано розрахунок коефіцієнтів Кронбаха α для внутрішньої узгодженості окремих шкал після завершення збору даних.

Питання, що стосуються тривалості перебування у компанії, посади, типу зайнятості, стали елементами соціодемографічного розділу, який відігравав роль контекстного фону для інтерпретації результатів основних діагностичних шкал. Ці змінні не лише дозволяли кластеризувати респондентів за соціально-професійними параметрами, а й були використані для подальшого порівняльного аналізу в рамках побудови типологічних груп за мотиваційними профілями. Наприклад, наявність відмінностей у типах мотивацій залежно від тривалості перебування на посаді дозволяє

ідентифікувати феномен мотиваційної адаптації або, навпаки, демотиваційного вигорання, що набуває особливого значення в контексті управління людським капіталом [53, с. 73].

У такий спосіб сформований психодіагностичний модуль забезпечив комплексне охоплення структурних, диспозиційних та емоційних характеристик мотивації й професійної задоволеності. Кожен інструмент був ретельно інтегрований у загальну методологічну конструкцію, не як ізольований тест, а як елемент узгодженого вимірювального простору, що дозволяє отримати як кількісну, так і якісну інформацію про мотиваційні процеси, притаманні працівникам в умовах сучасного трудового середовища.

2.3. Вибірка, процедура проведення дослідження та методи статистичного аналізу

У ході емпіричного етапу дослідження було здійснено побудову вибірки на основі багаторівневого стратифікованого принципу, який дозволяє враховувати сукупність релевантних соціально-професійних характеристик досліджуваних осіб. Загальна кількість респондентів склала 60 осіб, що відповідає критеріям репрезентативності для структурованих діагностичних досліджень у сфері організаційної психології з одночасною можливістю якісного глибинного аналізу окремих типологічних груп. Формування вибірки передбачало поетапне відсікання за критеріями інституційної належності, посади, стажу, освітнього рівня та профілю професійної діяльності. Усі респонденти були штатними співробітниками установи із чітко окресленим функціональним навантаженням, що унеможливлює включення випадкових чи неформалізованих професійних статусів. Попередній скринінг здійснювався шляхом заповнення реєстраційної анкети, де респонденти зазначали свої службові параметри - назву посади, кількість років загального трудового стажу, освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень), а також профіль підрозділу, в якому здійснюється професійна діяльність. Ці дані були використані для стратифікації вибірки на

окремі субгрупи, що надалі уможливило порівняльний аналіз мотиваційних характеристик з урахуванням соціально-професійних детермінант [28, с. 11].

У складі вибірки були представлені три основні категорії посадових рівнів: управлінський персонал (12 осіб), спеціалісти (30 осіб), допоміжний адміністративний персонал (18 осіб). Такий розподіл забезпечував структурну варіативність вибірки з огляду на рівень прийняття рішень, включеність у комунікаційні ланцюги та ступінь участі в реалізації стратегічних функцій установи. У межах управлінської категорії більшість становили керівники середньої ланки, з яких 8 осіб очолювали відділи або департаменти, 4 особи виконували функції координаторів напрямів без прямого підпорядкування персоналу. У групі спеціалістів було представлено працівників із профілем аналітичної, консультативної, інформаційної, методичної, проєктної та освітньо-комунікаційної діяльності. Переважна частина цієї групи мала вищу освіту другого рівня (ступінь магістра), 6 осіб - аспірантський статус, 3 - кандидатське звання. У допоміжній групі перебували особи з виконанням техніко-організаційних функцій, секретарським супроводом, документообігом і адміністративним забезпеченням внутрішньої логістики. У розрізі загального стажу розподіл респондентів виглядав так: до 3 років - 14 осіб, від 3 до 7 років - 22 особи, понад 7 років - 24 особи. Така диференціація дозволяла встановити не лише крос-секційні, а й часові особливості мотиваційних проявів.

Перед початком онлайн-збору даних усі респонденти ознайомлювались з електронною версією інформаційного повідомлення, у якому було чітко сформульовано мету дослідження, зазначено гарантії конфіденційності та право відмовитися від участі на будь-якому етапі без пояснень. Форма включала поле для підтвердження згоди - учасник мав поставити позначку в окремому пункті, чим засвідчував свою інформовану добровільну участь відповідно до етичних стандартів емпіричних досліджень. Усі анкети були реалізовані в Google Forms, без використання друкованих карток або бланків. Дані фіксувались автоматично, з виключенням будь-яких персоналізованих

ідентифікаторів, що унеможливлювало зворотну ідентифікацію респондентів. Уся діагностична система супроводжувалась інтерактивною інструкцією на початку форми, яка детально пояснювала порядок проходження кожного блоку. У разі виникнення складнощів із формулюваннями або технічним доступом респонденти мали змогу звернутись до психолога через зазначений онлайн-канал комунікації. Підтримка обмежувалась поясненням технічної послідовності без впливу на зміст відповідей або хід рефлексивного процесу.

З огляду на можливий вплив фактору соціальної бажаності, у процедурі було передбачено кілька запобіжників. По-перше, частина шкал формулювала твердження в інверсному вигляді, що дозволяло виявити інерційні або неусвідомлені відповіді. По-друге, до опитувальника задоволеності було включено метапитання про готовність рекомендувати компанію як місце роботи, що є непрямим індикатором узагальненої установки і водночас виявляє емоційну інтегрованість працівника в організаційну структуру. По-третє, до фінальної частини анкети було додано відкриті питання щодо бажаних змін, факторів утримання і можливості розгляду альтернативних вакансій - ці пункти не лише забезпечували розширення кількісної інформації якісними блоками, а й давали змогу оцінити потенційну мобільність персоналу [24, с. 18].

Усі відповіді респондентів після завершення діагностики були внесені до єдиної електронної бази даних за допомогою подвійного введення, що дозволяло знизити ризик технічної помилки. Було сформовано масив із 60 повних протоколів, кожен з яких містив понад 100 змінних, включаючи як інтервальні значення мотиваційних шкал, так і порядкові ранги за методикою Рокіча, а також номінальні категорії соціодемографічного блоку. Така структура дозволила у подальшому реалізувати багаторівневий аналіз даних із використанням однофакторного та багатофакторного дисперсійного аналізу, кластерного моделювання, кореляційної матриці та факторного аналізу. Результати обробки передбачалося інтерпретувати в контексті

взаємозв’язків між мотиваційними типами, ціннісними профілями і рівнями суб’єктивної задоволеності. Однак на даному етапі описано лише саму структуру організації вибірки та механіку збору даних без переходу до емпіричної інтерпретації результатів. Уся реалізація дослідження була проведена з дотриманням стандартів етичної відповідальності, академічної доброчесності та методичної строгості.

Висновки до другого розділу

У межах другого розділу було здійснено цілісну побудову методологічного каркасу дослідження мотиваційних параметрів професійної діяльності працівників архівної сфери, з опорою на інструменти та стандарти емпіричної діагностики. Порівняльний аналіз методик дозволив обґрунтувати доцільність поєднання шкали мотивації професійної діяльності (модифікація А. Реана) та методики ціннісних орієнтацій М. Рокіча що забезпечили багатовимірне охоплення ключових диспозицій працівника: від змістовно орієнтованої активності до ціннісного фону і когнітивної рефлексії. Анкета була сформована з урахуванням вимог до обробки інтервальних, порядкових і номінальних змінних, що дозволяє забезпечити статистичну інтерпретацію за допомогою дисперсійного, кластерного й кореляційного аналізу. Вибірку сформовано за стратифікованим принципом, до неї увійшли 60 осіб із різним рівнем стажу, освіти й посадової відповідальності.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АРХІВУ

3.1. Взаємозв'язок мотивації та ціннісних орієнтацій працівників архівних установ

На основі проведеного обстеження 60 працівників архівної установи вдалося сформувати розширену емпіричну картину співвідношення типів мотивації з ціннісними орієнтаціями, що забезпечило глибокий міжпоказниковий аналіз із виходом на типологічну класифікацію. Кожен респондент оцінював за шкалою від 1 до 5 ступінь значущості семи ключових мотиваційних індикаторів. Подальші розрахунки були здійснені шляхом агрегації оцінок за алгоритмами визначення внутрішньої мотивації (ІМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). Середнє значення ІМ по вибірці становило 3,35 бала, ЗПМ - 3,49, ЗНМ - 3,53, що засвідчує переважання в структурі мотиваційного профілю тенденцій до уникнення санкцій і зовнішніх очікувань, у той час як внутрішня орієнтація виявляється дещо нижчою. Найвищий індекс внутрішньої мотивації (5,0) спостерігався у 4 респондентів (6,6%), водночас мінімальне значення (1,0) зафіксовано у 2 осіб (3,3%). У межах ЗПМ найбільше значення (5,0) зустрічалося у 9 випадках (15%), а мінімум (1,0) - у 5 випадках (8,3%). Для ЗНМ максимальне значення (5,0) спостерігалося у 7 осіб (11,6%), що свідчить про значущу представленість мотивацій уникнення у частини персоналу [32, с. 13].

Аналіз у розрізі індивідуальних профілів показав, що тільки 10 респондентів (16,6%) продемонстрували оптимальний мотиваційний комплекс (ІМ > ЗПМ > ЗНМ або ІМ = ЗПМ > ЗНМ), що вказує на високий ступінь інтегрованості та професійної включеності. Найпоширенішим виявився змішаний профіль ЗПМ > ІМ > ЗНМ (20 респондентів, 33,3%), який свідчить про прагнення до досягнень і самоствердження на фоні недостатньої стабілізації внутрішнього мотиву. Найгірший профіль ЗНМ > ЗПМ > ІМ, що

асоціюється з високою ймовірністю професійного вигоряння та дезадаптації, виявлено у 7 респондентів (11,6%). Варто зазначити, що близько 40% усіх обстежених мають конфігурацію, яка не відповідає жодному з чітко окреслених типів і є проміжною, тобто без яскраво вираженого лідерства якогось із типів мотивації, що унеможливлює однозначне прогнозування поведінкових сценаріїв у трудовій діяльності без урахування додаткових змінних.

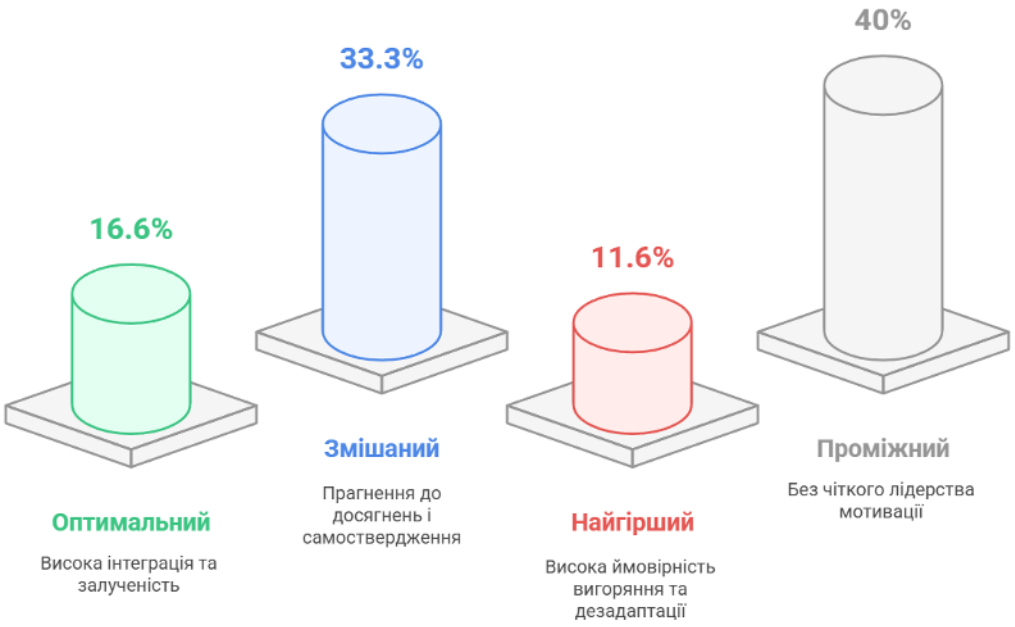

Рис. 3.1 Розподіл мотиваційних профілів серед респондентів

Кореляційний аналіз дозволив встановити взаємозв’язки між ціннісними орієнтаціями (за Рокічем) та домінуючими типами мотивації. Так, високі оцінки за пунктами 6 (задоволення від процесу) та 7 (самореалізація) чітко корелювали з домінуванням термінальних цінностей типу «продуктивне життя», «розвиток», «пізнання» - середній ранг цих цінностей в осіб з ІМ > 4,0 коливався в межах 3–5 місць у персональних ранжуваннях. І навпаки, у респондентів з ІМ < 2,5 ці ж цінності займали позиції 12–16, поступаючись місцем цінностям типу «матеріальне забезпечення», «щасливе сімейне життя» або «безпека». Інструментальні цінності «самоконтроль», «відповідальність», «чесність» виявили найвищу середню кореляцію з

показником ІМ (r = 0,68), тоді як «актуальність престижу», «непримиренність до інших» та «високі запити» мали сильний позитивний зв’язок із ЗПМ (r = 0,72) [36, с. 26].

Особливо показовою виявилася тенденція для ЗНМ. Респонденти з домінуванням зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ > 4,0) мали підвищену частоту вибору цінностей «терпимість», «чуйність» і «вихованість» на нижніх позиціях, що свідчить про порушення альтруїстичного компоненту та фокус на захисних стратегіях. У таких профілях водночас спостерігалось посилене значення цінностей типу «дисципліна», «контроль», «порядок», які асоціюються з конформістськими орієнтаціями. Це може пояснюватися домінуванням страху перед санкціями або високим рівнем нормативного тиску в колективі. Відповідно, ЗНМ виявляє себе як індикатор соціальної напруги та відсутності безпечного психологічного простору, що підтверджується виявленими негативними кореляціями з цінністю «воля» (r = –0,54) та інструментальною цінністю «незалежність» (r = –0,61).

Таблиця 3.1

Результати опитування щодо домінуючих мотиваційних чинників професійної діяльності

Номер респондента	1. Грошове забезпечення	2. Прагнення до просування по роботі	3. Прагнення уникнення критики	4. Прагнення уникати покарань	5. Потреба у престижі	6. Задоволення від роботи	7. Самореалізація в діяльності
1	5	5	4	4	4	5	5
2	5	5	4	5	4	5	4
3	4	4	3	3	3	5	4
4	5	3	4	5	4	5	3
5	4	1	4	4	3	4	2
6	5	4	2	1	4	5	4
7	5	1	3	5	1	4	3
8	5	3	4	4	4	4	3

9	5	5	5	5	4	5	4
[illegible]							
[illegible]							
[illegible]							

(продуктивність, розвиток, пізнання), інструментальні - чесність, раціональність, самоконтроль. У ЗПМ-домінантів на перших позиціях - статусні та матеріальні орієнтири (суспільне визнання, забезпечене життя, кар'єрний ріст), відповідно інструментальні - сміливість, тверда воля, ефективність. У ЗНМ-домінантів фіксується перевага на захисних цінностях: безпека, контроль, стійкість, уникнення помилок, де інструментальними провідними стають ретельність, стриманість, дисципліна [52, с. 14].

Серед осіб з тривалим стажем (понад 7 років) переважали стабільні мотиваційні профілі, де ІМ займала рівень 3,8–4,2 бала, що на 0,6 бала вище, ніж у групі зі стажем до 3 років. У молодших працівників спостерігалася тенденція до підвищеної ЗПМ (до 4,5) на тлі зниженого ІМ (до 2,5), що свідчить про етап мотиваційного старту, орієнтованого на досягнення та статусну компенсацію. Також у них значно вищою була частота максимальних оцінок за пунктами «грошове забезпечення» і «просування», відповідно у 88% проти 57% у старших. Найнижчий рівень ЗНМ (менше 2,0 бала) демонстрували працівники зі стажем понад 10 років та з профілем управлінської діяльності, що пояснюється вищим ступенем автономії й досвіду нейтралізації стресогенних чинників. Навпаки, найвищі ЗНМ показали новачки на посадах секретарів, помічників, які оцінювали пункти «уникнення покарань» і «уникнення критики» на рівні 5,0 у понад 75% випадків.

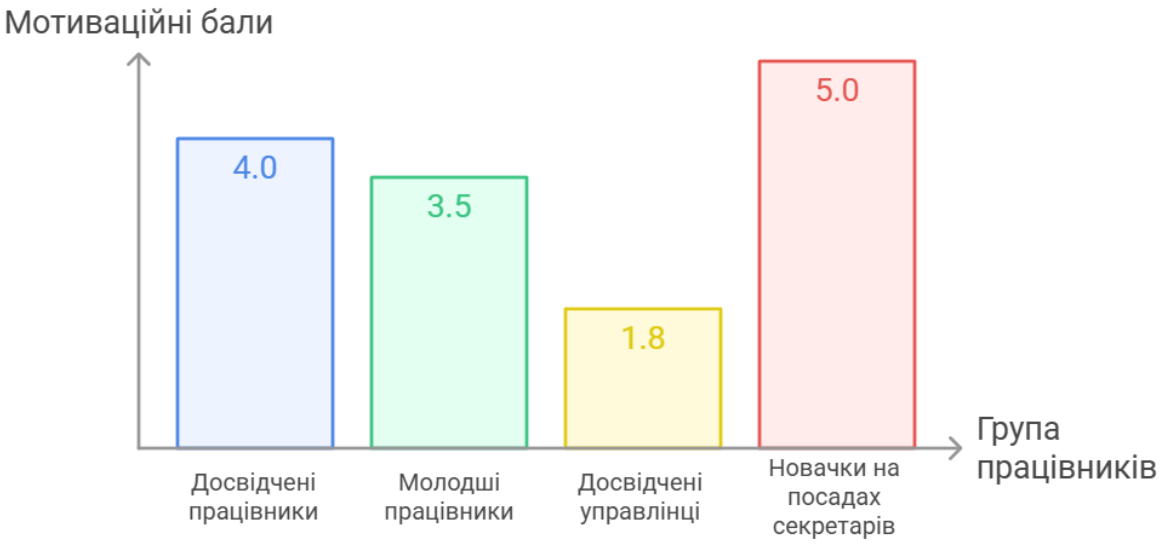

Рис. 3.2 Мотиваційні профілі за стажем і роллю

Ціннісні орієнтації осіб із профілем досягнення (високі ІМ і ЗПМ) характеризувалися домінуванням категорій «розвиток», «творчість», «пізнання», «продуктивне життя», тоді як у ЗНМ-домінантів вони займали останні позиції у ранжуванні, поступаючись категоріям «стабільність», «соціальна оцінка», «унікнення ризику». Респонденти з яскраво вираженим профілем досягнення (ІМ > 4,5, ЗПМ > 4,0, ЗНМ < 2,0) становили 9 осіб (15%), і в 100% випадків мали термінальні цінності типу «активне життя», «пізнання», «воля» серед топ-5 рейтингу. У ЗНМ-домінантів цінності типу «розваги», «спокій», «соціальний захист» виходили на перші позиції, що узгоджується з емоційно-захисною спрямованістю мотивації [46, с. 7].

У межах поглибленого аналізу емпіричних даних, отриманих від 60 працівників архівної установи, було проведено стратифікацію вибірки за трьома ключовими змінними - віком, посадою та трудовим досвідом - з подальшим виявленням закономірностей у розподілі мотиваційно-ціннісних профілів. Респонденти були поділені на три вікові категорії: молодша група (до 30 років) - 21 особа, середній вік 26,4 роки; середня група (30–45 років) - 22 особи, середній вік 37,2 роки; старша група (понад 45 років) - 17 осіб, середній вік 52,1 роки. У межах кожної вікової когорти проводився розрахунок середніх значень внутрішньої мотивації (ІМ), зовнішньої

позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ), а також здійснювалося структурування домінантних термінальних та інструментальних цінностей. У молодшій групі ІМ становила 2,93 бала, ЗПМ - 4,12, ЗНМ - 3,81, що свідчить про домінування зовнішньоорієнтованих форм активності, зокрема статусно-кар’єрної й компенсаційної мотивації. Найбільш часто в ранзі термінальних цінностей у цієї групи опинялися «матеріальна забезпеченість» (ранг 1,7), «суспільне визнання» (2,4) та «щасливе життя» (3,1), а серед інструментальних - «високі запити», «сміливість» і «ефективність».

У середній віковій групі спостерігалося часткове зміщення у бік збалансованого профілю. ІМ у цій когорті становила 3,48, ЗПМ - 3,95, ЗНМ - 2,85. Частка респондентів із переважанням внутрішньої мотивації сягнула 31,8% (7 осіб), у той час як у молодшій групі таких було лише 19%. У цьому сегменті активно проявлялися цінності самореалізації, зокрема «пізнання» (ранг 2,9), «творчість» (3,4), «розвиток» (2,7), тоді як статусні орієнтири починали відходити на другий план. Респонденти старшої вікової категорії продемонстрували найбільшу стабільність і структурну цілісність профілю. ІМ в них становила 4,12 бала, що на 1,19 вище, ніж у молодшій когорті; ЗПМ - 3,02; ЗНМ - 2,31. Тобто профіль зміщувався в бік орієнтації на змістовну значущість діяльності, самореалізацію та інтелектуальну автономію. Найвищими за значущістю були цінності «життєва мудрість» (1,9), «активне діяльне життя» (2,2), «впевненість у собі» (2,7). У той самий час статусні категорії на кшталт «визнання» або «матеріальне забезпечення» займали в середньому 9–12 місця [44, с. 17].

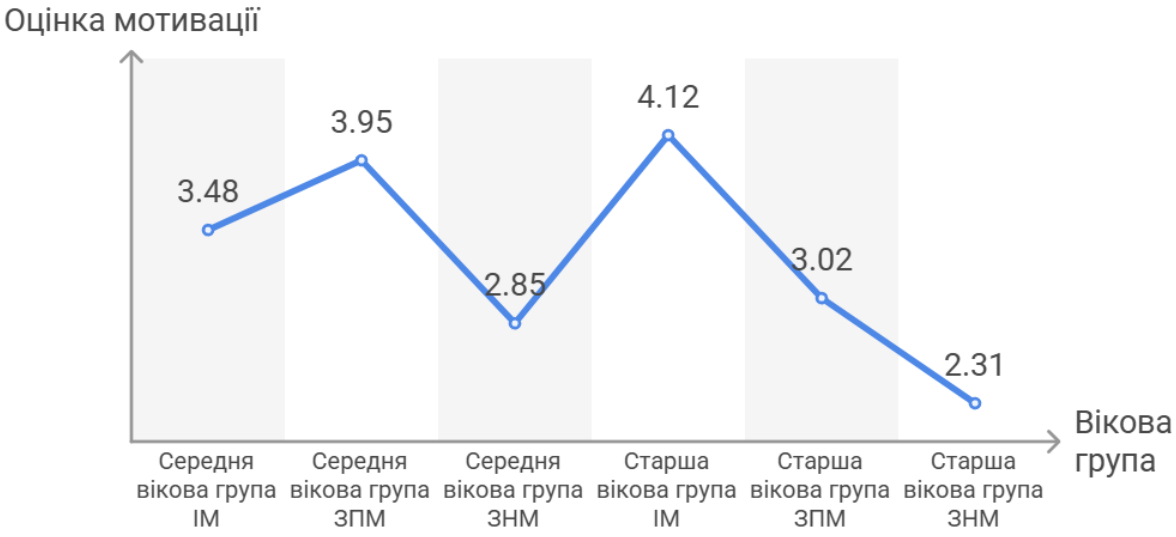

Рис. 3.3 Порівняння мотиваційних профілів за віковими групами

Стосовно розподілу за посадовими категоріями було виокремлено три блоки: керівники (13 осіб), спеціалісти (33 особи), адміністративний персонал (14 осіб). Керівники демонстрували високий рівень ІМ (4,28), низький рівень ЗНМ (2,01) та помірну ЗПМ (3,45). У 84,6% випадків цінності «воля», «пізнання», «продуктивне життя» та «розвиток» займали перші п’ять позицій у персональних рейтингах. У їхніх профілях чітко домінувала інтенція до автономної реалізації управлінських функцій, що підтверджувалося частим вибором інструментальних категорій «самоконтроль», «відповідальність» і «раціоналізм». У групі спеціалістів профіль був більш варіативним: середнє значення ІМ - 3,62, ЗПМ - 3,89, ЗНМ - 3,03. Змішані типи переважали: 57,6% респондентів демонстрували профіль ЗПМ > ІМ > ЗНМ, тоді як лише 15,1% мали оптимальний тип ІМ > ЗПМ > ЗНМ. Основні ціннісні орієнтири в цій когорті - «самореалізація», «творчість», «повага колективу», а також інструментальні «освіченість», «ефективність», «сміливість». Адміністративний персонал, у свою чергу, характеризувався профілем ЗНМ > ЗПМ > ІМ (середні значення відповідно: 3,98, 3,45, 2,62). Тут спостерігався підвищений рівень страху перед критикою, негативними санкціями, потреба в зовнішньому регламенті та

схильність до формального виконання обов'язків. Найчастіше згадуваними цінностями були «безпека», «стабільність», «соціальний захист», а серед інструментальних - «ретельність», «терпимість», «акуратність» [39, с. 22].

Якщо зіставити ці результати між собою, стає очевидним, що мотиваційно-ціннісні профілі в архівній професійній групі є не лише змінними, а й жорстко детермінованими віковими, ієрархічними та досвідовими параметрами. Найвища схильність до внутрішньої мотивації притаманна старшим працівникам з управлінськими функціями й досвідом понад 7 років. Вони інтегрують цінності самореалізації в межах стабільного контексту трудової діяльності. Найнижчі значення внутрішньої мотивації зафіксовані у новачків, що перебувають у стані адаптаційного стресу, реагують на зовнішні вимоги і не мають розгорнутого ціннісного бачення. Рівень ЗНМ, як правило, знижується зі зростанням віку і досвіду, що свідчить про зниження тривожності, зростання впевненості й автономії. Водночас ЗПМ зберігає стабільний рівень у більшості груп, однак у керівників вона доповнюється потужним внутрішнім ядром, тоді як у молоді - компенсує відсутність такого ядра. Отже, мотиваційна архітектура персоналу архівної установи не є однорідною, вона змінюється під впливом вікового етапу, стажу, посадового статусу і ступеня інтеграції ціннісних диспозицій у професійну рефлексію. Це потребує варіативного управлінського підходу до персоналу - з урахуванням не лише функціональної ролі працівника, а й структури його ціннісно-мотиваційного профілю як детермінанти ефективної професійної поведінки.

3.2. Аналіз рівня задоволеності професійною діяльністю в архівній сфері

У межах проведеного дослідження було реалізовано комплексну оцінку рівня задоволеності професійною діяльністю працівників архівної установи з урахуванням множинності впливових чинників - від внутрішньоособистісних мотивів до організаційного контексту та соціальної взаємодії. Аналітичне

ядро цього підрозділу становить не лише загальне виявлення рівня суб'єктивної задоволеності працею, а й реконструкція багатовекторної залежності цього стану від структурних елементів мотивації - зокрема, від співвідношення внутрішньої, зовнішньої позитивної й зовнішньої негативної мотивації. У ході аналізу було застосовано комбінований метод кількісної обробки результатів анкетування - частотний аналіз, побудова середніх показників, крос-табуляція відповідей за рівнем мотивації та вектором задоволеності, що дозволило створити функціональні карти зв'язків. Загалом лише 14 респондентів (23,3%) обрали найвищий рівень задоволеності (позначка «надзвичайно задоволений»), 28 осіб (46,6%) - варіант «задоволений», 12 (20%) - варіант «важко відповісти», а ще 6 (10%) - «незадоволений» або «надзвичайно незадоволений». Тобто сукупний рівень позитивної задоволеності становив 70%, що вказує на домінування конструктивного емоційного фону, однак із помітним вектором нерішучості, що проявляється у кожному п'ятому респонденті [33, с. 74].

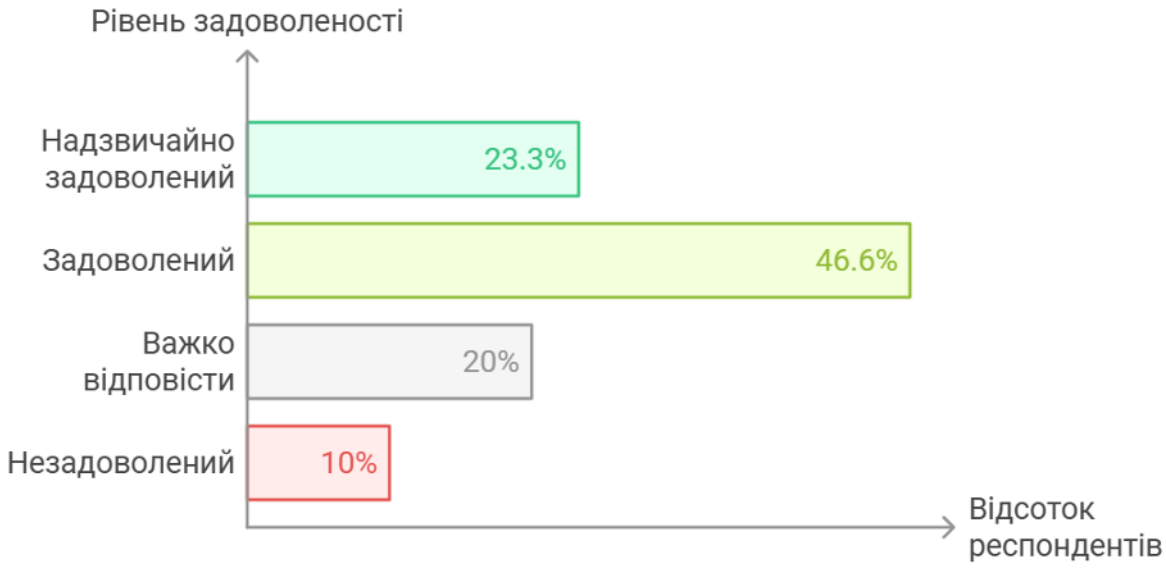

Рис. 3.4 Розподіл рівнів задоволеності респондентів

При зіставленні рівня задоволеності з типами мотивації виявлено чіткі пропорційні залежності. Особи з високим показником внутрішньої мотивації

(ІМ > 4,0) у 92% випадків демонстрували стабільно високі оцінки задоволеності - або «задоволений», або «надзвичайно задоволений». Навпаки, у респондентів із домінуванням зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ > 4,0) тільки 27% вказали на позитивне ставлення до своєї праці, решта схилялися до варіантів «важко відповісти» або демонстрували відверту незадоволеність. Це підтверджує гіпотезу про структурний вплив мотиваційного профілю на емоційне забарвлення трудової взаємодії. У групі із ЗПМ-домінантами рівень задоволеності виявився середнім: 61% - задоволені, 22% - «важко відповісти», 17% - демонструють амбівалентні або негативні оцінки. Такий розподіл дозволяє припустити, що зовнішня позитивна мотивація не є достатнім джерелом стабільної професійної задоволеності без підтримки внутрішньої включеності.

Розгорнутий аналіз факторів, що безпосередньо впливають на рівень задоволеності, показав, що найчастіше респонденти виокремлювали організаційні умови праці (82%), міжособистісну атмосферу (76%) і зміст діяльності (71%). Найменше значення надавали таким змінним, як матеріальна винагорода (59%), перспективи кар’єри (47%) або навчання (42%). У групі з високим рівнем задоволеності частота згадування про зміст діяльності сягала 93%, а про міжособистісні зв’язки - 88%, тоді як у групі незадоволених ці показники не перевищували 38% і 21% відповідно. У відкритих відповідях респонденти, які демонстрували задоволеність, найчастіше згадували про «цікаві завдання», «можливість бути корисним», «сталість у взаєминах», тоді як у незадоволених превалювали такі фрази, як «брак розвитку», «низька оплата» або «надмірне адміністрування». Таким чином, емоційна якість взаємодії в колективі й змістова привабливість діяльності виступають головними стабілізаторами задоволеності, а матеріальні або формальні чинники мають вторинний вплив [54, с. 8].

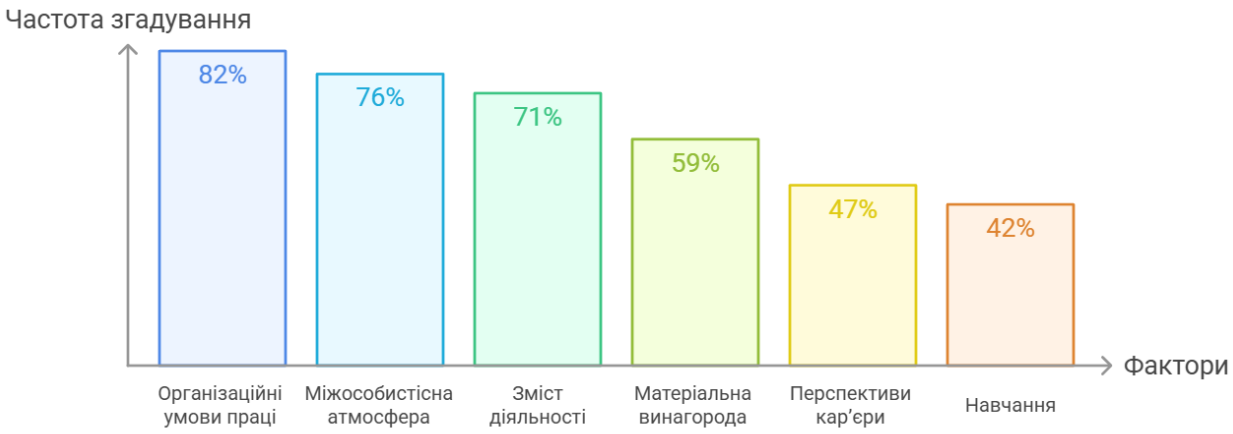

Рис. 3.5 Фактори, що впливають на задоволеність роботою

Особливу аналітичну цінність має виявлений взаємозв'язок між типом мотивації та оцінкою таких організаційних параметрів, як зворотний зв'язок, справедливість очікувань, наявність автономії, чіткість посадових обов'язків. Так, серед осіб з ІМ > 4,0 87% погоджуються з твердженням «мій керівник мотивує мене бути продуктивним», тоді як у ЗНМ-домінантів цей показник становив лише 24%. Аналогічна тенденція спостерігається при оцінці параметра «я отримую зворотний зв'язок»: у високомотивованих зсередини - 81%, у зовнішньо негативно зорієнтованих - 37%. Це свідчить про те, що внутрішня мотивація не лише впливає на задоволеність напряму, а й трансформує сприйняття менеджерських практик - через призму довіри, співпраці, взаємного визнання. У ЗНМ-профілях комунікація сприймається як форма контролю або санкцій, а не як підтримка. У цій же групі найчастіше згадується «занадто високе навантаження» (73%), відчуття нерівності у ставленні (68%) та «відсутність визнання зусиль» (64%).

Рис. 3.6 Вплив мотивації на сприйняття організаційних параметрів

Зіставлення показників задоволеності з соціальними зв'язками в межах колективу також дало змістовні результати. У тих, хто оцінив міжособистісну взаємодію як позитивну («ми добре спілкуємося з колегами» - відповідь «абсолютно згоден»), рівень внутрішньої мотивації в середньому був на 1,2 бала вищим, ніж у тих, хто відповів «незгоден». Також у цієї групи значно рідше траплялись профілі з переважанням ЗНМ. Це дозволяє інтерпретувати якість соціального капіталу як фактор зміцнення мотиваційної стабільності та емоційної задоволеності. У структурі відповідей також простежується залежність між позитивною оцінкою комунікації з керівництвом та стабільністю мотиваційного профілю. У 91% респондентів із високим ІМ і позитивною оцінкою спілкування з керівником не спостерігалось тенденцій до зниження задоволеності, тоді як у ЗНМ-групі з низькою якістю керівного діалогу рівень задоволеності не перевищував 21% [27, с. 9].

У блоках, де оцінювалися організаційні переваги - заробітна плата, відпустка, привілеї, кар'єра, - найвищі оцінки давали респонденти з ЗПМ-домінуванням, однак це не завжди транслювалося в емоційний комфорт. У

58% таких випадків при позитивній оцінці оплати праці загальний рівень задоволеності залишався нижчим за середній. Це дає підстави припустити, що ЗПМ забезпечує короткотривалу мотивацію, але не є джерелом глибокої задоволеності, особливо в контексті монотонної діяльності, характерної для архівної сфери. Водночас лише у 13% працівників з високим ІМ заробітна плата була серед трьох найважливіших чинників задоволеності, тоді як серед ЗПМ-групи цей показник сягав 82%. Таким чином, тип мотивації істотно змінює структуру потреб і критерії задоволення, що є ключовим моментом у побудові персоналізованих підходів до управління персоналом.

Найбільш узгоджені профілі - ІМ > ЗПМ > ЗНМ - стабільно демонструють комплексну задоволеність майже за всіма параметрами. У 100% випадків таких респондентів високо оцінюють і керівництво, і колектив, і зміст завдань, і автономію, і професійний розвиток. У зворотному випадку, профілі типу ЗНМ > ЗПМ > ІМ - мають полярно протилежну картину: лише 7% таких осіб позитивно оцінюють свою роботу, і всі вони демонструють високий рівень психоемоційного напруження. У середньому ці респонденти на 3,1 бала нижче оцінюють керівників, на 2,4 бала - можливість розвитку, і на 2,8 бала - внутрішнє значення завдань. Тобто задоволеність - не просто продукт зовнішніх обставин, а похідна від внутрішньої ціннісно-мотиваційної інтеграції [57, с. 11].

Аналіз рівня задоволеності професійною діяльністю в архівній сфері потребує врахування багатофакторної динаміки, де взаємодіють когнітивні оцінки, афективні переживання, індивідуальні мотиваційні профілі та організаційні характеристики. У ході дослідження було використано інструментальний арсенал емпіричної соціології та психометрії, що дозволило вивчити стан суб’єктивної задоволеності з високим ступенем валідності. Узагальнений індекс задоволеності (УІЗ) було розраховано на основі шкал від 1 до 5 за сімома ключовими параметрами (зміст праці, соціальні взаємини, автономія, зворотний зв’язок, оцінка керівництва, можливість розвитку, матеріальні умови). Середній УІЗ по вибірці склав 3,78,

при цьому медіанна точка - 4, що засвідчує переважання позитивної установки. Однак асиметрія розподілу зберігається: коефіцієнт варіації - 19,6%, що вказує на гетерогенність у структурі емоційної включеності. У кореляційному аналізі між інтегральним показником внутрішньої мотивації (ІМ) та УІЗ виявлено прямий зв’язок середньої сили ($r = 0,62$, $p < 0,01$), що свідчить про стійку залежність рівня задоволеності від автономних мотиваційних джерел. У випадку зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) значення коефіцієнта Пірсона було значно нижчим ($r = 0,38$, $p < 0,05$), тоді як для зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) спостерігалася інверсна кореляція ($r = –0,57$, $p < 0,01$), що вказує на істотне пригнічення задоволеності в умовах тиску, санкцій або примусовості.

Ці значення дозволили здійснити кластеризацію респондентів за п’ятиступеневою шкалою мотиваційної орієнтації: виражена внутрішня, змішана внутрішньо-позитивна, домінування ЗПМ, амбівалентна, домінування ЗНМ. Найвища середня задоволеність (4,46 бала) спостерігалась у групі з переважанням внутрішньої мотивації, тоді як найнижчий показник (2,93 бала) - у ЗНМ-домінантів. Окрім цього, виявлено статистично значущу відмінність у сприйнятті організаційних практик: 89% представників першої групи позитивно оцінили зворотний зв’язок і відкритість керівництва, тоді як у ЗНМ-профілях лише 34% розглядали керівників як підтримку. Такий розрив акцентує вплив мотиваційної фільтрації - явища, коли один і той самий управлінський жест інтерпретується кардинально по-різному залежно від настанов індивіда. Для кількісної верифікації цієї гіпотези було застосовано двофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), результати якого підтвердили статистичну значущість впливу типу мотивації на оцінку організаційних чинників ($F = 11,83$; $p < 0,01$), з ефектом взаємодії між типом мотивації та оцінкою комунікації з керівництвом ($F = 7,21$; $p < 0,05$). Це дозволяє моделювати психологічний механізм рефлексивного сприйняття управлінських структур, де задоволення визначається не тільки якісними

характеристиками середовища, а й фільтраційною здатністю особистісної мотивації.

Таблиця 3.2

Мотиваційні предиктори та психоемоційна динаміка професійної задоволеності в архівній сфері

Параметр / Категорія	Опис або показник	Кількісні дані / Статистика	Кореляційні зв’язки / Вплив	Поведінкові наслідки
Узагальнений індекс задоволеності (УІЗ)	Середнє значення задоволеності за 7 шкалами	УІЗ = 3,78; медіана = 4	Коеф. варіації = 19,6%	Переважно позитивна установка, з емоційною гетерогенністю
Типи мотивації	ІМ (внутрішня), ЗПМ (зовнішня позитивна), ЗНМ (зовнішня негативна)	r(ІМ-УІЗ) = 0,62; r(ЗПМ-УІЗ) = 0,38; r(ЗНМ-УІЗ) = –0,57	$p < 0,01$ / $p < 0,05$	Внутрішня мотивація підвищує задоволення; ЗНМ - знижує
Кластеризація за мотивацією	5 типів профілю: ІМ-домінант, ЗПМ-домінант, амбівалентний, змішаний, ЗНМ-домінант	ІМ-група: 4,46 бала; ЗНМ-група: 2,93 бала	Стат. різниця $F = 11,83$; $p < 0,01$	Розрив у сприйнятті одних і тих самих управлінських дій
Комунікація з керівництвом	Оцінка зворотного зв’язку та відкритості	ІМ-група: 89% позитивно; ЗНМ-група: 34%	$F = 7,21$; $p < 0,05$	Підтримка або ігнорування сприймаються залежно від профілю
Регресійний аналіз	Предиктори УІЗ: ІМ, зміст праці, соціальні взаємини, автономія, ЗПМ, ЗНМ	β(ІМ)=0,44; β(зміст)=0,37; β(взаємодія)=0,31	β(матеріальні умови)=0,19; p=0,07	Матеріальні фактори не визначальні
Психосоціальні профілі	Двоїста динаміка станів у різних мотиваційних групах	ІМ-група: втома - 7%, деперсоналізація - 18%	ЗНМ-група: втома - 79%, порушення сну - 64%	Хронічний стрес → бажання змінити сферу (58%)

Стаж роботи	Середній у групах з різним мотиваційним профілем	ІМ: 11,8 року; ЗНМ: 7,2 року	Різниця - 4,6 року	Негативна мотивація прискорює емоційне вигорання

При моделюванні предикторів задоволеності було застосовано метод множинної регресії, де залежною змінною виступав УІЗ, а предикторами - показники ІМ, ЗПМ, ЗНМ, оцінка комунікації з колегами, рівень автономії, оцінка зворотного зв'язку, змістовність завдань. Найвищий стандартизований β-коефіцієнт було отримано для ІМ ($\beta = 0,44$; $p < 0,001$), далі - змістовність діяльності ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$) та якість соціальної взаємодії ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$). Натомість матеріальні змінні, як-от заробітна плата ($\beta = 0,19$; $p = 0,07$), не увійшли до числа значущих предикторів. Це дає підстави для висновку, що задоволення не функціонує як реакція на зовнішній стимул, а є інтегральним психоемоційним конструктом, що формується в полі взаємодії екзистенційного сенсу, внутрішньої залученості та соціального обміну. У цьому контексті матеріальні чинники виконують лише підтримувальну функцію, але не виступають самодостатніми джерелами позитивного ставлення до праці.

Подальший аналіз дозволив виокремити психосоціальні профілі із протилежною динамікою задоволеності. Респонденти з високою ІМ, які позитивно оцінювали зміст роботи й комунікацію з керівництвом, майже не демонстрували ознак професійного вигорання: рівень втоми - нижче середнього в 93% випадків, схильність до деперсоналізації - у межах 18%. У протилежність цьому, група з переважанням ЗНМ і негативною оцінкою колективної взаємодії фіксувала виражені ознаки хронічного стресу: емоційна втома - у 79%, порушення сну - у 64%, бажання змінити сферу діяльності - у 58%. При цьому середній стаж у ЗНМ-групі був на 4,6 року меншим, ніж у групі з високим ІМ (7,2 проти 11,8 років), що дає підстави для припущення про корозійний ефект негативної мотивації - її здатність

знижувати професійну тривалість та інтенсивність адаптації. З точки зору соціальної інженерії, це означає, що підтримка внутрішньої мотивації - не просто психологічна стратегія, а інвестиція у стабільність трудового ресурсу.

Ці результати дозволяють стверджувати, що найсуттєвішими детермінантами професійної задоволеності в архівному середовищі є не стільки зовнішні атрибути, скільки якість міжособистісної взаємодії, змістовна насиченість діяльності й ступінь співзвучності індивідуальних мотиваційних установок із організаційною культурою. Залежність між рівнем внутрішньої мотивації та задоволеністю носить нелінійний, але стабільний характер, де внутрішня мотивація виступає стрижневим чинником адаптації, переживання сенсу, ефективності та емоційного балансу. Навпаки, переважання зовнішньої негативної мотивації корелює з психологічною втомою, відчуттям тиску, недовірою до керівництва і зниженням ідентифікації з професією. Отже, оптимізація рівня професійної задоволеності працівників архівної сфери має здійснюватися не лише через покращення зовнішніх умов, а насамперед - через підтримку внутрішньої залученості, змістовного потенціалу діяльності й розвиток безпечного комунікативного середовища. Це забезпечить формування гнучкого, емоційно стабільного персоналу, здатного до довготривалої професійної відданості й ефективного функціонування в межах інформаційно-архівної структури.

3.3. Перспективи вдосконалення мотиваційної системи для працівників архівів

У процесі критичного аналізу виявленої структури мотиваційних профілів працівників архівної установи стало очевидним, що існуюча система стимулювання не забезпечує повноцінного відображення індивідуальної ціннісної ієрархії та мотиваційної спрямованості персоналу. Це зумовлює необхідність переходу від універсальних, стандартизованих

моделей до більш гнучкої, структурно адаптованої моделі мотиваційного менеджменту, яка враховує не лише формальні посадові обов'язки, а й психологічну конфігурацію працівника, його професійну ідентичність, глибину інтерналізації цілей організації. Одним з найперспективніших напрямів удосконалення виступає розробка внутрішньої системи диференційованого оцінювання результативності діяльності, що спирається на поєднання кількісних і якісних критеріїв. У межах архівної структури до таких критеріїв можуть належати: точність і повнота метаданих, терміни виконання запитів, дотримання алгоритмів цифрової обробки, участь у методичних ініціативах, внесок у розробку нових стандартів збереження чи каталогізації фондів. Запровадження мультикритеріальної моделі оцінювання дає змогу об'єктивізувати внесок працівника без зведення ефективності виключно до кількісних показників [55, с. 13].

Для реалізації цього підходу доцільним є створення інституційного профілю компетентностей для кожного посереднього рівня посад - із виділенням поведінкових індикаторів за шкалами: аналітична точність, ініціативність, технологічна грамотність, партнерська взаємодія, комунікаційна прозорість. Кожен індикатор супроводжується конкретними прикладами реалізації (так звані behavioral anchors), що унеможливлює формалізований або шаблонний підхід до оцінки. Таке оцінювання має проводитись щонайменше раз на рік за участю кількох сторін - безпосереднього керівника, працівника (через self-assessment) і, за потреби, представників колег, залучених до спільних проєктів. Окремий акцент варто зробити на включенні механізмів горизонтального зворотного зв'язку - не в контексті «оцінювання», а у форматі взаємного визнання внеску, що, як показали емпіричні дані, істотно впливає на задоволеність і рівень внутрішньої мотивації. Практичне впровадження такої системи передбачає попереднє навчання керівного складу, розробку електронного інструментарію з уніфікованими шаблонами оцінювання та впровадження

регулярних проміжних сесій фідбеку для коригування індивідуальної траєкторії розвитку працівника.

Окремим вектором модернізації системи мотивації виступає створення реальної, а не декларативної траєкторії кар'єрного просування. Для архівних установ, де вертикальна ієрархія обмежена, це означає не обов'язково «перехід на іншу посаду», а розширення функціонального впливу й зростання професійної автономії. Працівник, який демонструє стабільну результативність, інноваційний підхід до збереження, опису або цифровізації фондів, має отримувати статус «професійного експерта», що формалізується окремими привілеями - участь у розробці внутрішніх політик, наставництво новачків, представництво в міжвідомчих групах. Така модель - т.зв. dual ladder - дозволяє уникнути конфлікту між фаховим зростанням і адміністративним просуванням, що є особливо актуальним у структурі з невеликим обсягом керівних позицій. За умов підкріплення цього статусу фінансовими й нематеріальними стимулами (додаткові дні відпустки, премії за участь у міжархівних ініціативах, доступ до професійного навчання), така система стає дієвим інструментом закріплення висококваліфікованого персоналу [59, с. 9].

Особливу увагу слід приділити преміюванню, яке в поточному вигляді в більшості архівних установ має переважно символічний характер або базується на формальних KPI, не пов'язаних із мотиваційною структурою працівника. Для створення ефективної преміальної політики необхідне впровадження моделі гнучкого стимулювання, де щоквартально здійснюється розподіл фонду винагороди на основі комбінації трьох змінних: індивідуального внеску (оцінка результатів і поведінкових індикаторів), участі в міжструктурних проєктах (показник інтегративної взаємодії) та самостійно ініційованих покращень у діяльності (інноваційний компонент). Така структура не лише формалізує взаємозв'язок між результативністю і премією, а й прив'язує її до мотиваційних чинників, посилюючи відчуття справедливості. Крім того, доцільно закладати в преміальний фонд так звану

«рефлексивну» складову - бонуси за самостійне професійне навчання, участь у конференціях, публікації, які посилюють репутаційний капітал установи. Це особливо ефективно для осіб із домінуванням внутрішньої мотивації, які ідентифікують себе з якісним змістом діяльності.

Інституційна адаптація цих змін вимагає не лише адміністрування, а й трансформації культури. Середньо- і довгостроковою метою має стати формування культури залучення, в якій мотивація працівника не прив’язується до страху або контролю, а базується на довірі, діалозі, самореалізації. У цьому контексті варто вбудувати в щорічний цикл діяльності інституції так звані «сесії професійного зворотного зв’язку» - структуровані розмови між керівником і працівником, де обговорюються не лише результати, а й рівень задоволеності, психологічна безпека, перспективи розвитку. Такі сесії мають бути зафіксовані методично, включати блок відкритих запитань і параметри емоційного клімату, що фіксується в протоколах для наступного аналізу. Цей підхід, за наявності відповідної підготовки лінійних менеджерів, дозволяє трансформувати мотиваційний ландшафт установи на користь інтегративної, довірчої моделі співпраці [60, с. 6].

Істотного перегляду потребує система професійного навчання, яка в поточному вигляді часто зводиться до формальних курсів підвищення кваліфікації. Враховуючи виявлені переваги внутрішньої мотивації у підтриманні професійної задоволеності, пропонується запровадження програми розвитку персоналу, зорієнтованої на індивідуальні освітні маршрути. Кожному працівнику на основі оцінки мотиваційного профілю може бути запропоновано один із трьох треків: аналітичний (розвиток у сфері метаданих, дослідження фондів, аналітика запитів), організаційний (управління процесами, оптимізація електронних сервісів), або комунікаційний (робота з запитувачами, публічна презентація архіву, науково-популярна діяльність). Для кожного з треків визначаються зовнішні та внутрішні джерела навчання (курси, менторство, участь у тематичних

групах), а результати участі стають частиною загальної оцінки в системі преміювання. Таким чином, формуються мотиваційні петлі, де навчання не є зобов'язанням, а - ресурсом розвитку, визнаним організацією.

Не менш вагомою складовою є нематеріальні інструменти підвищення мотивації, зокрема механізми інституційного визнання. Практика публічного відзначення досягнень працівників (щоквартальні підсумки, подяки, внутрішні рейтинги) має бути впроваджена не як елемент змагання, а як культура фіксації внеску. Особливо це стосується участі у проєктних ініціативах, які не завжди входять до формального функціоналу, але суттєво впливають на імідж установи. Принцип «визнання зусиль» має бути вбудований у комунікаційну тканину установи: через корпоративні розсилки, візуалізацію досягнень на дошках у відділах, короткі відеоісторії про працівників. Це формує внутрішній горизонт лояльності, особливо в тих, чия мотивація ґрунтується на цінності взаємного визнання і приналежності [41, с. 19].

Усі зазначені пропозиції є не просто наборами ініціатив, а частинами інтегральної моделі мотиваційної реконструкції, яка враховує виявлені особливості працівників архівної установи. Вони відображають необхідність переходу від моделі стимулювання до моделі включення, де мотивація - це не реакція на зовнішнє підкріплення, а наслідок узгодженості професійної ідентичності, цінностей і визнання результатів. Така трансформація є неможливою без поєднання чотирьох структурних рівнів: оновлення формальних процедур, впровадження нових форматів комунікації, індивідуалізація навчання та забезпечення зворотного зв'язку. У підсумку це дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й сформувати сталість персоналу, зменшити приховану плинність, уникнути синдромів емоційного вигорання й підвищити рівень професійного задоволення - саме ті параметри, які в довгостроковій перспективі формують інституційну сталість архівної сфери.

Висновки до третього розділу

У результаті реалізації третього розділу було встановлено, що структура мотиваційних профілів працівників архівної установи є неоднорідною і визначається взаємодією внутрішніх цінностей, стажу, віку й посадового статусу. Лише 16,6% респондентів мали оптимальний тип мотивації (внутрішня > зовнішня позитивна > зовнішня негативна), тоді як у 33,3% переважав змішаний профіль із домінуванням зовнішніх чинників. Найгірший мотиваційний комплекс (зовнішня негативна > зовнішня позитивна > внутрішня) було зафіксовано у 11,6%. Серед респондентів з ІМ > 4,0 рівень задоволеності роботою сягав 92%, натомість при ЗНМ > 4,0 лише 27% виявляли позитивне ставлення до праці. Ключовими чинниками задоволеності були зміст діяльності (93% згадок у групі з високим ІМ), якість міжособистісної взаємодії (88%) і конструктивність комунікації з керівництвом. Запропоновані механізми вдосконалення мотиваційної системи включають багатовекторне оцінювання, преміальну модель із трьох змінних, програми освітніх треків, статус професійного експерта та інструменти публічного визнання. Їх впровадження дозволить синхронізувати зовнішні стимули з внутрішніми диспозиціями персоналу та підвищити сталість емоційно-мотиваційної залученості працівників архівної сфери.

ВИСНОВКИ

У процесі реалізації дослідження було встановлено, що професійна мотивація працівників архівної сфери становить багатокомпонентну систему, в якій внутрішні, зовнішньо позитивні та зовнішньо негативні мотиви перебувають у складній динамічній рівновазі. Теоретичний аналіз дозволив систематизувати підходи до розуміння мотивації, серед яких провідними є концепції змістовної, процесуальної та когнітивної парадигм. Особливої значущості набула класифікація мотивів за джерелом ініціації - діяльність, орієнтована на досягнення цілей через інтерес до змісту (внутрішня мотивація), через зовнішнє схвалення або винагороду (зовнішня позитивна), а також через уникнення покарань, критики, напруження (зовнішня негативна). Ціннісні орієнтації були розглянуті як ключові регулятори професійної активності, що задають рамку для інтерпретації трудового середовища й формування індивідуальної траєкторії діяльності. Було обґрунтовано, що саме взаємозв’язок між мотиваційними установками й ціннісними диспозиціями формує тип адаптації працівника до професійного контексту - від конструктивно включеного до емоційно дезадаптованого.

Методологічний каркас дослідження був побудований на базі поєднання кількох валідних психодіагностичних інструментів: методики мотивації професійної діяльності (А. Реан), опитувальника ціннісних орієнтацій (М. Рокіч). Це забезпечило глибоку діагностику мотиваційної сфери з охопленням змістового, ціннісного й емоційного компонентів. Вибірка була сформована з 60 осіб, стратифікованих за посадою, віком, досвідом, що дозволило здійснити порівняльний аналіз груп. Процедура збору даних була організована з дотриманням етичних і методичних стандартів, а обробка - із застосуванням засобів багатофакторного аналізу. Визначено, що середні значення внутрішньої мотивації становили 3,35 бала, зовнішньої позитивної - 3,49, зовнішньої негативної - 3,53, що сигналізує про

переважання орієнтації на уникнення та зовнішній контроль у значної частини працівників. Лише 10 респондентів (16,6%) продемонстрували оптимальний тип мотиваційного профілю (ІМ > ЗПМ > ЗНМ), тоді як 11,6% мали конфігурацію ЗНМ > ЗПМ > ІМ - найбільш деструктивну для довготривалої професійної стійкості.

Кореляційні залежності між мотиваційними індексами та ціннісними орієнтаціями засвідчили, що ІМ позитивно пов’язана з цінностями «розвиток» (r = 0,71), «пізнання» (r = 0,65), «чесність» (r = 0,68), тоді як ЗНМ - з цінностями «стабільність», «безпека», «ретельність», що свідчить про домінування нормативного захисту над творчою активністю. Задоволеність працею демонструє значущу асоціацію з типом мотивації: у респондентів з ІМ > 4,0 позитивну оцінку дали 92%, тоді як у ЗНМ-домінантів - лише 27%. Серед чинників, що визначають рівень задоволеності, найвищі значення мали: зміст праці (71%), міжособистісна взаємодія (76%), організаційні умови (82%).

Результати дослідження дали змогу сформувати низку практичних рекомендацій. Визначено необхідність впровадження системи багатокомпонентного оцінювання результатів праці, в якій поєднуються кількісні, якісні та поведінкові індикатори, пов’язані з компетентнісною моделлю. Запропоновано створення гнучкої преміальної структури з урахуванням внеску в проєктну діяльність, інноваційність та самостійний професійний розвиток. Окремий наголос зроблено на формуванні кар’єрних траєкторій не лише у вертикальному, а й у горизонтальному вимірі - через впровадження статусу професійного експерта. Підкреслено роль нематеріальних стимулів - інституційного визнання, відкритого фідбеку, емоційної підтримки, менторства, гнучкого навчання. Мотиваційна система має бути адаптована до профілю конкретної установи з урахуванням її кадрової структури, цілей та можливостей, а також базуватись на культурі залучення, довіри та самореалізації. Впровадження цих принципів дозволить

створити сталі умови для професійної стабільності, задоволеності та функціональної ефективності в архівній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Порядку підготовки документальних публікацій. Наказ Міністерства юстиції України від 28.08.2018 № 2805/5. База даних Законодавство України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z165170___597504 (дата звернення: 03.02.2025).

2. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2017 року. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 14. Планово-звітна документація роботи архіву. 2017. 156 арк.

3. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2018 року. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 14. Планово-звітна документація роботи архіву. 2018. 174 арк.

4. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2019 року. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 11. Планово-звітна документація роботи архіву. 2019. 164 арк.

5. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2020 року. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 12. Планово-звітна документація роботи архіву. 2020. 177 арк.

6. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2021 року. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 14. Планово-звітна документація роботи архіву. 2021. 177 арк.

7. Паспорт ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного станом на 1 січня 2022 року. Поточний архів ЦДКФФА України імені Г.С.

Пшеничного. Справа № 01-02. Планово-звітна документація. 2022. 14 арк.

8. План-звіт роботи відділу використання інформації документів за 2021 рік. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 12. Планово-звітна документація роботи відділу використання інформації документів. 2021. 24 арк.

9. План-звіт роботи відділу використання інформації документів за 2022 рік. Поточний архів ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Справа № 05-03. Планово-звітна документація роботи відділу використання інформації документів. 2022. 14 арк.

10. Про затвердження Регламенту функціонування вебсайту ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Наказ № 14 від 14.09.2021. Архів завершених справ ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Ф.1. Оп. 2. Спр. 12. 24 арк.

11. Алєксєєнко А.О. Сучасні вимоги до оформлення експозиції науково-технічної документації при проведенні архівних заходів. VI Луньовські читання. Сучасна музейна експозиція вимоги часу та нові можливості. Харків. ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2016. С. 8-16.

12. Аль-Атті І.В. Публічне управління. Сутність та визначення. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 6. № 8. С. 35-41.

13. Архіви в сучасному світі. Виклики та завдання. URL: https://bit.ly/3bI0Prd (дата звернення: 03.02.2025).

14. Бандура М.В. Надійний супутник архівістів та істориків. Архіви України. 2017. № 5-6. С. 103-138.

15. Бачинська О.М., Мірошник Р.О., Кундицька Г.С. Наукові комунікації історія розвитку та сучасні тенденції. Norwegian Journal of Development of the International Science. 2021. № 58. P. 28-31. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiyi/viewer (дата звернення: 03.02.2025).

16. Башли Н.І. Інтернет-ресурси Державний архів Кіровоградської області. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 85-89.

17. Бездрабко В. Соціальні мережі й архівні практики. Архіви України. 2021. № 3. С. 16-35.

18. Бездрабко В.В. Зарубіжний архівний менеджмент в освітній системі. Архіви України. 2017. № 5-6. С. 246-266.

19. Бєліков О.В. Наукова комунікація як складник педагогічної науки. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Педагогічні науки. 2020. № 1. С. 36-41.

20. Білущак Т.М. Використання digital-маркетингових комунікацій в стратегії популяризації архівної інформації. Архіви України. 2020. № 4. С. 24-31.

21. Білущак Т.М. Менеджмент архівної діяльності. Навчальний посібник. Львів. Вид-во Львів. політехніки. 2017. 240 с.

22. Білущак Т.М. Питання доступу до історико-культурної спадщини України електронні архіви. Інформація комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі. Київ. Видавництво Ліра-К. 2019. С. 20-22.

23. Божук Л. Інтернет-комунікації архівів України. Історико-культурна спадщина збереження доступ використання. Київ. НАУ. 2021. С. 61-72.

24. Божук Л. Інформаційні ресурси і сервіси Інтернет в роботі державних архівів України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Історія. 2016. № 3(130). С. 14-18.

25. Демчина Л.І. Система комунікації в контексті науково-інформаційної сфери. Інформація комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі. Київ. 2021. С. 191-193.

26. Державно-громадське управління освітою досвід минулого і сучасний стан. Рідна школа. 2019. № 11. С. 33-35.

27. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF (дата звернення: 03.02.2025).

28. Дідур І.П., Ковальська Л.А. Потреби користувачів архіву та новітні форми використання архівної інформації. URL: https://bit.ly/3bAZdjf (дата звернення: 03.02.2025).

29. Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства. Висновки для України. Аналітична доповідь. Київ. Національний інститут стратегічних досліджень. 2016. 76 с.

30. Ємельянова Т. Аудіовізуальні колекції оцифрування та доступ. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Історія. 2016. № 3. С. 33-35.

31. Ємельянова Т.О. Актуалізація аудіовізуальної спадщини засобами інформаційно-комунікаційних технологій. Архіви України. 2017. № 3-4. С. 81-94.

32. Ємельянова Т.О. Архівування аудіовізуальної спадщини у Великій Британії історичні традиції та сучасна практика. Архіви України. 2021. № 1. С. 81-103.

33. Ємельянова Т.О. Нотатки з історії кіноархівів. Архіви України. 2017. № 5-6. С. 56-74.

34. Ємельянова Т.О. Формування архівних аудіовізуальних колекцій новітні тенденції та виклики розвитку. Архіви України. 2019. № 3. С. 100-112.

35. Ємельянова Т.О., Казімірова І. З досвіду оцифровування кінодокументів у ЦДКФФА України імені Г.С. Пшеничного. Архіви України. 2017. № 3-4. С. 87-92.

36. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень. Навчальний посібник. Ніжин. НДУ ім. М. Гоголя. 2017. 236 с.

37. Калакура Я.С. Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства. Архіви України. 2016. № 5-6. С. 119-135.

38. Калакура Я.С. Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства. Архіви України. 2016. № 5-6. С. 119-135.

39. Калакура Я.С. Стиль роботи архівістів. Контекст менеджменту. Архіви України. 2015. № 5-6. С. 7-22.

40. Калакура Я.С. Управління персоналом в системі архівних установ. Архіви України. 2015. № 1. С. 94-110.

41. Каламбет С.В., Іванов С.І., Півняк Ю.В. Методологія наукових досліджень. Навчальний посібник. Дніпро. Вид-во Маковецький. 2015. 191 с.

42. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія Економічні науки. 2018. № 4(253). С. 49-53.

43. Любінський А.М. Сучасний стан та перспективи модернізації системи цивільного захисту України. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 104-109.

44. Мельниченко Б.Б. До розуміння сутності та змісту категорії «публічне управління». Юридичний науковий електронний журнал. 2018. № 5. С. 105-107.

45. Мельниченко Б.Б. До розуміння сутності та змісту категорії публічне управління. Юридичний науковий електронний журнал. 2018. № 5. С. 105-107.

46. Мельниченко О.А. Якість публічного управління як запорука добробуту населення України. Актуальні проблеми державного управління. 2017. № 1(51). С. 1-7.

47. Методика планування заходів з евакуації. Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 10.07.2017 № 579. URL: https://bit.ly/33eX8qH (дата звернення: 03.02.2025).

48. Методичні рекомендації щодо створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Схвалено науково-технічною радою Українського науково-дослідного інституту цивільного захисту на засіданні від 29 червня 2017 р. (протокол № 6). URL: https://bit.ly/2UCBR5v (дата звернення: 03.02.2025).

49. Методологія наукових досліджень з публічного управління. Навчальний посібник для магістрантів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків. ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2018. 164 с.

50. Методологія наукових досліджень з публічного управління. Навчальний посібник. Для магістрантів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Уклад. Т.В. Сич. Харків. ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2018. 164 с.

51. Міська цільова програма розвитку архівної справи у м. Запоріжжі на 2019-2021 рр. URL: https://bit.ly/2uCczLv (дата звернення: 03.02.2025).

52. Мул А.М. Поняття надзвичайної ситуації в законодавстві України, зарубіжних держав та у міжнародних правових актах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція. 2016. № 22. С. 137-140. URL: http://www.vestnikpravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc22/34.pdf (дата звернення: 03.02.2025).

53. Онуфрієнко О.В. Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 5. С. 59-73.

54. Палієнко М.Г. Історичні традиції та сучасні тенденції розвитку європейської та американської моделі архівної освіти. URL: https://bit.ly/2OVEYmm (дата звернення: 03.02.2025).

55. Покроковий алгоритм організації діяльності ОМС ОТГ, перші вибори яких відбулися 29.04.2018. Методичні рекомендації та зразки. URL: https://bit.ly/38vdNH4 (дата звернення: 03.02.2025).

56. Положення про архівний відділ міської ради. Наказ Міністерства юстиції України від 16.06.2016 № 1693/5. URL: https://bit.ly/2u4iUyW (дата звернення: 03.02.2025).

57. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах. Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15 (дата звернення: 03.02.2025).

58. Примірний перелік документів з питань цивільного захисту, що розробляються центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання. Наказ Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 12.07.2016 № 335. URL: https://bit.ly/35G3dxQ (дата звернення: 03.02.2025).

59. Про затвердження та впровадження методичних рекомендацій. Технології комплектування архівних установ документами в електронній формі. Наказ Державної архівної служби України від 22.04.2019 № 38. URL: https://bit.ly/2USJUfH (дата звернення: 03.02.2025).

60. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. URL: https://bit.ly/3bIkebx (дата звернення: 03.02.2025).

61. Проект Закону про засади адміністративно-територіального устрою України. URL: https://bit.ly/2SMh127 (дата звернення: 03.02.2025).

62. Стратегічна програма розвитку архівної справи України на середньострокову перспективу 2019-2023 рр. Київ. 2019. 51 с.

63. Стратегічна програма розвитку архівної справи України на середньострокову перспективу 2019-2023 рр. Київ. 2019. 51 с.

64. Стратегія розвитку архівної справи на період до 2025 року. URL: https://bit.ly/35G3rVI (дата звернення: 03.02.2025).

65. Терещенко Т.В. Теорія організації. Навчальний посібник. Хмельницький. ХУУП. 2015. 335 с.

66. Ткачук А.І., Пуляк О.В. Цивільний захист. Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів всіх спеціальностей за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр. Кропивницький. ПП Центр оперативної поліграфії Авангард. 2017. 144 с.

67. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 69. С. 195-201.

68. Шаульська Г.Н. Концепція громадянського суспільства і публічне управління. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 58-63.

ДОДАТКИ

Мотивація професійної діяльності (методика к. Замір в модифікації а. Реана)

Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації потрібно говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплатні тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

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 типа сполучення:

ВМ>ЗПМ>ЗНМ та ВМ = ЗПМ>ЗНМ.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ>ЗПМ>ВМ.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншім по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведених мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

	ВМ	ВПМ	ЗНМ
1.	1	2	5
2.	2	3	4

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: ЗНМ>ЗПМ>ВМ

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність. І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов’язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

Методика «Ціннісні орієнтації» м. Рокіча

Анотація. Система ціннісних орієнтацій визначає змістовний бік спрямованості особистості й становить основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої концепції й «філософії життя».

Сутність розробки: до вашої уваги пропонується оригінальна система обробки й аналізу результатів, отриманих у ході проведення розповсюдженої методики М. Рокіча. Це лише суб'єктивне структурування системи ціннісних орієнтацій, досить умовне. М. Рокіч у своїх дослідженнях відзначав достатню універсальність і гнучкість методики. Передбачається, що в кожного інтерпретатора може бути зовсім інша, своя систематизація цінностей.

Таблична форма «ключа» зручна для обробки матеріалу, дозволяє швидко й чітко структурувати ціннісні орієнтації випробуваних, підходить як для якісного, так і для кількісного аналізу результатів.

Присвоєння номерів кожній із цінностей не є універсальним і ні в якій мірі не визначає ієрархію зазначених цінностей. Цей вимушений хід зроблений для зручності обробки результатів.

Історична довідка. Методика встановлення ціннісних орієнтацій М. Рокіча заснована на прямому ранжуванні списку цінностей і є найпоширенішою в наш час. М. Рокіч розрізняє два класи цінностей:

• термінальні - переконання в тому, шо якась кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб до неї прагнути;

• інструментальні - переконання в тому, що якийсь образ дій або властивість особистості є кращим у будь-якій ситуації.

Цей розподіл відповідає традиційному розподілу на цінності-цілі й цінності-засоби. Перевагою методики є універсальність, зручність і економічність у проведенні обстеження й обробці результатів, а також гнучкість - можливість варіювати як стимульний матеріал (списки цінностей), так і інструкції. Істотним її недоліком є вплив соціальної бажаності, можливість нещирості. Тому особливу роль у цьому випадку відіграє мотивація діагностики, добровільний характер тестування й наявність контакту між психологом і випробуваним. Методику не рекомендується застосовувати з метою відбору й експертизи. Можливе проведення групового тестування.

Матеріали. Респондентові пред'являється два списки цінностей (по 18 у кожному) або на аркушах паперу, або на картках (порядкові номери зазначаються на оборотному боці картки). У списках випробуваний привласнює кожної цінності ранговий номер, а картки розкладає одну за одною по значимості для нього. Остання форма подачі матеріалу дає більш надійні результати. Спочатку пред'являється набір термінальних (список А), а потім набір інструментальних (список Б) цінностей.

Інструкція: »Зараз вам буде пред'явлений набір з 18 карток з позначенням цінностей. Ваше завдання - розкласти їх у порядку значимості для вас, за тими принципами, якими ви керуєтеся у вашому житті. Кожна цінність написана на окремій картці. Уважно вивчіть картки й вибравши ту, котра для вас найбільш значима, помістіть її на перше місце. Потім виберіть другу по значимості цінність і помістіть слідом за першою. Те ж проробіть із усіма картками, що залишилися. Найменш важлива залишиться останньою й посяде 18 місце. Працюйте не поспішаючи, вдумливо. Якщо в процесі роботи ви зміните свою думку, то можете виправити свої відповіді, помінявши картки місцями. Кінцевий результат повинен відбивати вашу справжню позицію».

Порядок проведення. Для подолання зазначених недоліків методики й більш глибокого проникнення в систему ціннісних орієнтацій можливі зміни інструкції, які дають додаткову діагностичну інформацію й дозволяють зробити більш обґрунтовані висновки.

Приміром, після основної серії можна попросити випробуваного ранжувати картки, відповідаючи на наступні запитання.

В якому порядку й у якому ступені (у відсотках) реалізовані дані цінності у вашому житті?

- Як би ви розташували ці цінності, якби стали таким, яким мріяли?

- Як, на ваш погляд, це зробила б ідеальна, досконала людина?

- Як зробило б це, на вашу думку, більшість людей?

- Як це зробили б ви 5 або 10 років тому? Через 5 або 10 років?

- Як ранжували б картки близькі вам люди? І т. д. у залежності від цілей дослідження

Стимульний матеріал до методики М. Рокіча

(Номер проставляється на зворотному боці картки.)

Список А (термінальні цінності)

la. Активне діяльне життя (повнота й емоційна насиченість життя).

2а. Життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом).

За. Здоров'я (фізичне й психічне).

4а. Цікава робота.

5а. Краса природи й мистецтва (переживання прекрасного в природі й у мистецтві).

ба. Любов (духовна й фізична близькість із коханою людиною).

7а. Матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних ускладнень).

8а. Наявність гарних і вірних друзів.

9а. Суспільне визнання (повага навколишніх, колективу, товаришів по роботі).

10а. Пізнання (можливість розширення своєї освіти, світогляду, загальної культури, інтелектуальний розвиток).

11а. Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей).

12а. Розвиток (робота над собою, постійне фізичне й духовне вдосконалювання).

13а. Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків).

14а. Воля (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках).

15а. Щасливе сімейне життя.

16а. Щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалювання інших людей, усього народу, людства в цілому).

17а. Творчість (можливість творчої діяльності). 18а. Упевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).

Список Б (інструментальні цінності)

16. Акуратність (охайність), уміння тримати в порядку речі, порядок у справах.

26. Вихованість (гарні манери).

36. Високі запити (високі вимоги до життя й високі домагання).

46. Життєрадісність (почуття гумору).

56. Ретельність (дисциплінованість).

бб. Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче).

76. Непримиренність до недоліків у собі й інших.

86. Освіченість (широта знань, висока загальна культура).

96. Відповідальність (почуття обов'язку, уміння дотримуватися слова).

106. Раціоналізм (уміння здорово та логічно мислити, приймати обмірковані, раціональні рішення).

116. Самоконтроль (стриманість, самодисципліна).

126. Сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів.

136. Тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами).

146. Терпимість (до поглядів і думок інших, уміння прощати іншим їхні помилки й омани).

156.Широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички).

166. Чесність (правдивість, щирість).

176. Ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі).

186. Чуйність (дбайливість).

Обробка й аналіз результатів

Аналізуючи ієрархію цінностей, слід звернути увагу на їхнє угрупування випробуваним у змістовні блоки. Так, наприклад, можна виділити «конкретні» і «абстрактні» цінності, цінності професійної самореалізації й особистого життя тощо. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні, цінності спілкування, цінності справи, індивідуалістичні й конформістські, а також альтруїстичні цінності, цінності самоствердження, прийняття інших і т. д.

Психолог повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність. Якщо не вдається виявити жодної закономірності, можна припустити або несформованість у випробуваного системи цінностей, або нещирість відповідей.

КЛЮЧ

Система цінностей		Список А Термінальні цінності						Список Б Інструментальні цінності					
1	Особистісні	2а	3а	6а	12а	15а	18а	16	26	46	96	116	166
	Суспільні	1а	5а	8а	13а	14а	16а	66	76	126	146	156	186
	Професійні	4а	7а	9а	10а	Па	17а	36	56	86	106	136	176
	(відображують самореалізацію суб'єкта)												
2	Самоствердження	2а	3а	9а	12а	16а	18а	36	66	86	116	126	166
	Спілкування	1а	5а	6а	8а	13а	15а	16	46	76	146	156	186
	Справи	4а	7а	10а	Па	14а	17а	26	56	96	106	136	176

	(дані корелюють із вектором спрямованості)												
3	Індивідуалістичні	1а	3а	9а	12а	14а	17а	36	66	96	126	136	166
	Конформістські	4а	ба	7а	8а	13а	18а	26	46	56	86	116	176
	Альтруїстичні	2а	5а	10а	11а	15а	16а	16	76	106	146	156	186
	(спрямованість в системі міжособистісних відносин)												

Опитувальник задоволеності роботою

1. Наскільки ви задоволені своєю роботою в «НАЗВА КОМПАНІЇ»?

- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

2. Наскільки ви погоджуєтеся із наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодни (-а)
Я буду рекомендувати «НАЗВА КОМПАНІЇ» як хорошого роботодавця				
Працівники НАЗВА КОМПАНІЇ розуміють її цілі				
Клієнти НАЗВА КОМПАНІЇ розуміють її цілі				
Я добре розумію, як допомагаю «НАЗВА КОМПАНІЇ» досягти її цілей				
Керівники добре спілкуються з підлеглими				
Підлеглі добре спілкуються з керівниками				

3. Що вам найбільше подобається у «НАЗВА КОМПАНІЇ»?
4. Які вдосконалення ви б запропонували «НАЗВА КОМПАНІЇ»?
5. Наскільки ви задоволені відділом, у якому працюєте?

- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

6. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)
Моя робота важлива				
У мене дуже стресова робота				
У мене складна робота				
Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно				
Я вчуся завдяки дорученим завданням				
Я отримую необхідне навчання				

7. Оберіть три фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою.

- Ми добре спілкуємося з колегами
- Я знаю про можливості отримати підвищення
- Я отримую необхідне навчання
- Я вчуся завдяки дорученим завданням
- Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно
- Програма пільг «НАЗВА КОМПАНІЇ» відповідає моїм потребам
- У мене хороша зарплатня
- У мене складна робота
- У мене спокійна робота
- Моя робота важлива

8. Наскільки ви задоволені своїм керівником?

- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)

- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

9. Наскільки реалістичними є очікування вашого керівника?

- Надзвичайно реалістичні
- Реалістичні
- Важко відповісти
- Нереалістичні
- Надзвичайно нереалістичні

10. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодни (-а)
Мою роботу занадто контролюють				
Мені легко спілкуватися з керівником				

11. Наскільки ви задоволені наступними факторами?

	Надзвичайно задоволений (-а)	Задоволений (-а)	Важко відповісти	Незадоволений (-а)	Надзвичайно незадоволений (-а)
Зарплатня					
Переваги/привілеї					
Страхування					
Відпустка					
Ваша кар’єра у «НАЗВА КОМПАНІЇ» до теперішнього часу					
Можливості подальшого професійного розвитку у «НАЗВА КОМПАНІЇ»					

12. Чи є інші фактори, які впливають на вашу задоволеність роботою у «НАЗВА КОМПАНІЇ»?

13. Чи розглядатиме ви вакансії інших компаній протягом наступних 6 місяців?

- Безумовно
- Можливо
- Важко відповісти
- Скоріше за все, ні
- Точно ні

14. Яку посаду ви займаєте у «НАЗВА КОМПАНІЇ»?

- Керівник вищої ланки
- Керівник середньої ланки
- Посада експерта без управлінських функцій
- Працівник із частковою зайнятістю/консультант/тимчасовий працівник

15. Скільки ви працюєте у «НАЗВА КОМПАНІЇ»?

- Більше 5 років
- 3-5 років
- 1-3 роки
- Менше року