

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти

Кафедра психології особистості та соціальних практик

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Психологічні особливості мотиваційних стратегій командоутворення у сфері
обслуговування

Студент(ка): Сараненко Анастасія Дмитрівна

Курс (група): 4 курс, ПБУб-1-21-4.0д

Науковий керівник: Каліщук Світлана Миколаївна, доктор психологічних
наук, професор кафедри психології особистості та соціальних практик.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Тема: Психологічні особливості мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування

У роботі здійснено комплексне дослідження психологічних особливостей мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування. Теоретичний аналіз охоплює сучасні підходи до розуміння мотивації особистості (теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Р. Десі, Е. Раяна), концепції ціннісної інтеграції та механізмів формування командної взаємодії. Розглянуто роль внутрішньої мотивації, самодетермінації, соціально-психологічної згуртованості та стилів управління у процесі формування ефективної команди.

У рамках емпіричного дослідження застосовано три психодіагностичні методики: GET-тест (визначення потребової структури мотивації), модель Блейка–Мутона (стили взаємодії) та методика оцінки ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ). Опрацьовано вибірку працівників сфери обслуговування, виявлено типові профілі мотивації, рівень згуртованості та ступінь ціннісної інтеграції в колективі. Встановлено, що високий рівень орієнтації на досягнення та автономію корелює зі схильністю до командного стилю, тоді як низький рівень ціннісної єдності — з авторитарними стратегіями управління.

На основі отриманих результатів розроблено адаптивну модель персоналізованої мотивації для працівників сфери обслуговування, що враховує індивідуально-психологічні особливості та специфіку командної динаміки. Практичне втілення моделі реалізовано у формі мотиваційного тренінгу з шести тематичних модулів, спрямованого на розвиток довіри, автономії, креативності, готовності до ризику, стратегічного бачення й ролевої інтеграції в команді. Тренінгова програма поєднує когнітивно-поведінковий, рефлексивний та ресурсний підходи, що забезпечує її гнучкість і ефективність.

Результати дослідження мають прикладне значення для сфери організаційної психології, HR-менеджменту та управління персоналом. Запропоновані підходи можуть бути використані в програмах адаптації, розвитку та згуртування персоналу у сервісних організаціях.

Ключові слова: мотивація, командоутворення, ціннісна інтеграція, персоналізовані стратегії, сфера обслуговування, згуртованість, мотиваційний тренінг.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	1
ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ: МОТИВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ	7
1.1 Мотиваційні стратегії та основні засади командоутворення	7
1.2 Мотиваційна сфера особистості: генеза, принципи та погляди	11
1.3 Особливості сучасних мотиваційних технологій на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2 КОНСТАТУВАЛЬНИЙ АСПЕКТ: ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ	28
2.1 Опис дослідження	28
2.2. Аналіз результатів дослідження	30
Висновок до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3 РОЗВИВАЛЬНИЙ АСПЕКТ: РОЗРОБКА ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ	40
3.1 Розробка персоналізованої адаптивної мотиваційної програми для персоналу сфери обслуговування	40
3.2 Імплементация адаптивної персоналізованої стратегії через тренінгову програму	43
3.3 Аналіз впровадження персоналізованих мотиваційних програм на підприємстві програми	48
Висновок до розділу 3	49
ВИСНОВОК	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації трудових відносин та зростання ролі сервісної економіки питання ефективного командування набуває особливої актуальності. Сфера обслуговування, що характеризується високим ступенем соціальної взаємодії, емоційною насиченістю та потребою в гнучкому реагуванні на потреби клієнта, вимагає від працівників не лише професійної компетентності, а й здатності до командної співпраці. Відтак, формування згуртованого колективу виступає важливим чинником ефективності діяльності, а розуміння мотиваційних стратегій — ключем до управління цим процесом.

Психологічні дослідження останніх десятиліть засвідчують, що мотиваційна сфера працівника безпосередньо впливає на його залученість до командної роботи, готовність до співпраці, рівень задоволеності працею та ідентифікацію з цінностями організації. У роботах вітчизняних і зарубіжних науковців (А. Маслоу, Ф. Герцберг, І. Кононенко, Л. Карамушка, В. Козьяков, О. Мікляєва) простежується тенденція до переосмислення мотивації не як сталого чинника, а як динамічної системи, що перебуває в тісному взаємозв'язку з міжособистісними стосунками, організаційною культурою та структурою цінностей колективу.

В умовах сфери обслуговування, де важливими є не лише продуктивність, а й емоційна залученість, персоналізований підхід до мотивації працівників набуває особливого значення. Йдеться про здатність адаптувати мотиваційні стратегії до індивідуальних психологічних характеристик співробітників з метою формування ефективної команди. Водночас, у науковому просторі недостатньо висвітлено питання комплексного дослідження взаємозв'язків між рівнем задоволеності працею, ціннісною інтеграцією та орієнтацією на командну взаємодію саме в контексті сервісної діяльності.

Об'єкт: процес командоутворення у сфері обслуговування.

Предмет: психологічні особливості мотиваційних стратегій формування команди у професійних колективах сфери обслуговування.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні психологічних особливостей мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування, з акцентом на виявленні взаємозв'язків між задоволеністю працею, рівнем ціннісної інтеграції в колективі та готовністю до командної взаємодії, а також у розробці персоналізованих мотиваційних технологій, здатних підвищити ефективність колективної діяльності.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що існує статистично значущий взаємозв'язок між рівнем професійної мотивації, ціннісною інтеграцією та орієнтацією працівників на командну взаємодію, а розробка і впровадження персоналізованих мотиваційних стратегій підвищує рівень згуртованості та ефективність командної роботи у сфері обслуговування.

Завдання дослідження:

1. охарактеризувати основні теоретичні підходи до мотиваційної сфери особистості та процесу командоутворення у сфері обслуговування;
2. визначити рівень професійної мотивації, соціально-психологічної згуртованості та задоволеності діяльністю у трудових колективах;
3. проаналізувати взаємозв'язки між рівнем мотивації працівників, їхньою орієнтацією на командну взаємодію та ціннісною інтеграцією в колективі;
4. розробити персоналізовані мотиваційні стратегії для підвищення ефективності командної діяльності у сфері обслуговування;

Інструментарій дослідження включає:

1. GET-тест (General Enterprising Tendency) для діагностики мотиваційної структури особистості;
2. Методика визначення стилів управління за Блейком-Мутоном для виявлення орієнтації на виробництво та на людей;
3. Методика оцінки ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) для визначення рівня ціннісної інтеграції в колективі;

Практична значущість дослідження полягає у створенні адаптивної моделі мотивації, здатної застосовуватися у реальних колективах сфери обслуговування, а також у можливості використання розробленої тренінгової програми як інструменту підвищення командної ефективності та психологічного комфорту працівників.

Наукова новизна:

- обґрунтовано й апробовано адаптивну модель персоналізованих мотиваційних стратегій, яка дозволяє враховувати індивідуально-психологічні особливості працівників при формуванні ефективної команди;
- поглиблено теоретичне розуміння ролі мотиваційних стратегій у процесі командоутворення в умовах сервісної діяльності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ: МОТИВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Мотиваційні стратегії та основні засади командоутворення

Мотиваційні стратегії визначаються як цілеспрямовані педагогічні або управлінські інтервенції, що спрямовані на сприяння або підтримку мотивації особистості протягом певного періоду часу. Вони поєднують у собі підходи, спрямовані на заохочення активної участі, розвитку цілей і досягнення результатів. Ці стратегії мають адаптивний характер і залежать від конкретного контексту застосування, соціокультурних чинників, індивідуальних потреб та особливостей середовища[25].

Можливо виділити три види мотиваційних стратегій:

- 1) інтрансивні - базуються на внутрішньому бажанні особистості досягти успіху, пізнати нове або розвинути свої здібності. Вони спрямовані на підтримку автономії, розвитку компетенцій та створення почуття належності ;
- 2) екстрасивні - включають використання зовнішніх стимулів, таких як нагороди, визнання, конкуренція або уникнення покарання. ;
- 3) змішані [26].

Мотиваційні стратегії безпосередньо пов'язані з поняттям командоутворення(team building), вони створюють основу для формування ефективної командної роботи. Успішне застосування мотиваційних стратегій у контексті командоутворення сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків, підвищенню рівня довіри та спільної відповідальності серед членів команди. Тімбілдинг — це системний процес створення та розвитку групи людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Його мета полягає в покращенні комунікації, зміцненні довіри, підвищенні продуктивності, розвитку лідерських якостей і покращенні здатності колективно вирішувати

проблеми. Це не лише набір заходів, але й управлінський інструмент, що спрямований на створення синергії між учасниками команди через спільні дії та взаємодію[28].

Концепція тімбілдингу виникла як частина більш широких ідей про командну роботу та групову динаміку, що розвивались із середини ХХ століття. Науковці, такі як Курт Левін, вперше визначили поняття «групової динаміки», наголосивши на ролі взаємодії у групах для досягнення їхньої ефективності. У 1960-х роках дослідження групової роботи поширились завдяки розвитку соціотехнічних систем. Наприкінці ХХ століття тімбілдинг став інструментом корпоративного управління, зокрема через його вплив на корпоративну культуру, мотивацію працівників і адаптацію до змін[29].

Командоутворення у групі має широкий спектр впливу на стосунки, активність, інтенсивність взаємозв'язків, але ми виділили основні функції:

- 1) згуртування - формування довіри, спільної ціннісної системи, створення командного духу;
- 2) покращення якості комунікації - створення відкритого потоку і поля для обміну інформацією;
- 3) підсилення лідерських позицій - тімбілдинг дозволяє закріпити ієрархічну систему підприємства і покращити позиції вже існуючого лідера, або виокремити потенційного;
- 4) мотивація - в контексті нашої роботи, одна з найбільш значущих функцій, досягається при застосуванні мотиваційних стратегій;
- 5) адаптація до змін та превенція опору - сприяння колективній роботі в стресових умовах. (Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013)

Об'єктом тімбілдингу є команда як сукупність індивідуальних учасників, об'єднаних спільною метою. Команда є основною ланкою, яка перетворює окремі зусилля на ефективну групову взаємодію. Цей процес включає в себе розподіл ролей, визначення спільних цінностей, розвиток механізмів вирішення конфліктів і підвищення загальної продуктивності.

Тімбілдинг працює з індивідуальними та груповими аспектами, забезпечуючи умови для гармонійної та ефективної роботи

За основні принципи командоутворення можливо взяти американську концепцію “The four C”. Вона охоплює чотири основні компоненти: **ясність (clarity)**, **відданість (commitment)**, **внесок (contribution)** та **співпрацю (collaboration)**. Ясність передбачає чітке визначення цілей, завдань та ролей кожного члена команди. Це дозволяє уникати непорозумінь і забезпечує розуміння кожним учасником своєї ролі у досягненні спільної мети. Відданість вказує на необхідність залученості всіх учасників, їхньої відповідальності за результати роботи команди та підтримки один одного. Внесок визначає індивідуальні зусилля кожного члена команди, які спрямовані на реалізацію поставлених завдань. Співпраця передбачає ефективну взаємодію між членами команди, спільне вирішення проблем та прийняття рішень, що враховують інтереси всієї групи. (Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013) [27])

Знання основних принципів командоутворення є важливим при виборі мотиваційної стратегії підприємства, оскільки можливо цілеспрямовано формувати основні складові ефективної командної роботи, враховуючи потреби кожного учасника команди. Наприклад, інтрасивні мотиваційні стратегії, які базуються на внутрішньому бажанні самореалізації та розвитку, можуть бути ефективно інтегровані через акцент на таких аспектах, як ясність та внесок. Чітке визначення цілей (ясність) допомагає кожному члену команди усвідомити значення своєї ролі та підсилює їхню внутрішню мотивацію до досягнення результатів.

Як зазначає Носань Н.С., систематичне вдосконалення системи мотивації персоналу є пріоритетним завданням для забезпечення високої продуктивності праці та досягнення загальної ефективності підприємства. Вплив мотиваційних стратегій проявляється у підвищенні залученості

працівників, розвитку їхніх професійних компетенцій і формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [15]

Ефективні мотиваційні стратегії включають як матеріальні стимули, наприклад, заробітна плата, бонуси та інші фінансові заохочення, так і нематеріальні, зокрема, визнання, підтримка творчої свободи та соціальні пільги. Згідно з дослідженнями Петренка Т., мотиваційні стратегії, що враховують індивідуальні потреби та цілі працівників, сприяють більш глибокому розумінню їхньої ролі у проєктах і забезпечують стабільне виконання завдань навіть в умовах стресу чи криз[16]

Оцінка ефективності мотиваційних стратегій можлива за допомогою комплексного використання кількісних та якісних метрик. За словами Петренка Т., використання метрик, таких як коефіцієнт задоволеності працівників, рівень утримання персоналу, продуктивність та своєчасність виконання завдань, дозволяє структуровано аналізувати ефективність застосованих підходів [16]

Індивідуальні потреби працівників є важливим елементом успішної реалізації мотиваційних стратегій. Як зазначає Петренко Т., врахування особистих цілей працівників та їхньої психологічної готовності до командної роботи дозволяє створювати ефективне робоче середовище. Адаптація мотиваційних стратегій до індивідуальних уподобань працівників сприяє формуванню довіри, стимулює творчість і сприяє розвитку ініціативності. Задоволення базових потреб, таких як відчуття безпеки, належності та визнання, формує основу для розробки довгострокових мотиваційних стратегій, які дозволяють досягати високих результатів як індивідуально, так і в команді [21].

Отже, у розділі 1.2 було проаналізовано роль мотиваційних стратегій у контексті командоутворення, їхній вплив на згуртованість команди, ефективність спільної діяльності та продуктивність праці. З'ясовано, що

мотиваційні стратегії визначаються як цілеспрямовані педагогічні або управлінські інтервенції, спрямовані на підтримку мотивації та активної залученості працівників. Важливою характеристикою таких стратегій є їхній адаптивний характер, що дозволяє інтегрувати їх у різноманітні контексти, враховуючи соціокультурні особливості, індивідуальні потреби та умови робочого середовища.

Особливу увагу приділено зв'язку між мотиваційними стратегіями та тимблдингом, який слугує основою для формування ефективної командної роботи. Застосування мотиваційних стратегій у рамках командоутворення сприяє зміцненню міжособистісних взаємозв'язків, підвищенню довіри та формуванню відповідальності серед учасників команди. Визначення основних принципів командоутворення, таких як ясність, відданість, внесок і співпраця, дає змогу структурувати мотиваційні підходи, підсилюючи ефективність роботи колективу.

1.2 Мотиваційна сфера особистості: генеза, принципи та погляди

Мотиваційна сфера була предметом для постійних досліджень з періоду античності. Наприклад, етика стоїцизму передбачає, що мотивація людини має ґрунтуватися на раціональному розумінні світу та власних обов'язків, а також на здатності приймати виклики долі, орієнтуючись на природну гармонію і чесноту. Стоїки впровадили поняття катекону — раціональної відповідності дії природі та обставинам. Марк Аврелій(120-180р.) у "Роздумах" наголошує, що кожна дія повинна бути "природною" та відповідати ролі людини у суспільстві та світі. Це формує основу для мотиваційних стратегій, де головною рушійною силою є не зовнішні стимули, а внутрішнє відчуття обов'язку[31]

Стоїчна ідея природного прагнення до гармонії вплинула на сучасні уявлення про мотивацію, зокрема на ідеї самореалізації Маслоу, котрі ми згадаємо нижче. Як і у стоїків, мотивація у Маслоу базується на прагненні до вищих цілей після задоволення базових потреб[33].

В період середньовіччя ідеї будь-якої науки тісно перепліталися з релігійними концепціями, що відображали особливості християнського світогляду. Однією з ключових філософських течій, які вплинули на формування уявлень про мотивацію, став **волюнтаризм** — напрям, що акцентував значення волі як рушійної сили людської поведінки. Центральними фігурами цього періоду були Августин Аврелій(354-430 р.) і Фома Аквінський(1225 - 1274 р.) , чії концепції волі заклали основу для середньовічного розуміння мотивації.

На думку Августина, воля є внутрішньою силою, що спрямовує людину до досягнення вищого блага — єдності з Богом. Однак після гріхопадіння людини воля стала ослабленою та схильною до гріха, тому її відновлення можливе лише через благодать Божу [13]. Фома Аквінський продовжив розвиток ідей Августина, поєднавши їх з аристотелівським розумінням людської природи. Він трактував волю як здатність людини **свідомо** прагнути до блага, яке є кінцевою метою її існування [14].

Ідеї волі в середньовічній філософії тісно пов'язані з мотиваційною сферою, оскільки саме воля визначає вибір і спрямованість дій людини. Августин і Аквінський розглядали волю як джерело активності, що регулюється або розумом (у випадку Аквінського, в наші дні для цього було виділено поняття **когнітивний контроль**), або благодаттю Божою (за Августином). У цьому контексті мотивація виступає як інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до дії в рамках релігійно обумовлених цінностей.

Класичний німецький філософ Іммануїл Кант(1724 -1804 р.) перевернув бачення на мотиви діяльності людини, проголосивши, що пізнання та знання є результатом людської, насамперед розумової, активності. Це

твердження заклало основи його критичної філософії, яка розглядає людину не як пасивного спостерігача світу, а як активного суб'єкта, що впливає на свій досвід та формує його зміст. У своєму фундаментальному творі "Критика чистого розуму" Кант зазначив, що людський розум відіграє активну роль у побудові знань про навколишній світ. На його думку, не об'єкти впливають на свідомість, а свідомість упорядковує досвід об'єктів за допомогою апіорних категорій. Таким чином, мотиваційна сфера, спрямована на пізнання, виступає наслідком внутрішніх прагнень та структур розуму, а не лише зовнішніх чинників

За Кантом, мотиви поведінки повинні узгоджуватися із загальними моральними законами, які людина встановлює для себе як раціональна істота. Це підкреслює, що мотивація до дії не є просто реакцією на стимули, а результатом активного вибору відповідно до етичних принципів (Циганівська, О. І. (2012) [24]).

Ідеї філософа Жан-Поль Сартра (1905-1981р.), чия наукова концепція пов'язана з екзистенціальними питаннями свободи, свідомості та емоцій, також тісно переплетена з мотиваційною сферою людини. Ключовим компонентом філософії Сартра є свідомість, яка розглядається в двох аспектах: рефлексивному та нерефлексивному. Нерефлексивна свідомість функціонує на рівні безпосереднього сприйняття світу і забезпечує спонтанність та цілісність сприйняття, тоді як рефлексивна свідомість пов'язана з аналізом та усвідомленням власних дій. Взаємодія цих двох аспектів пояснює мотиваційні процеси, у яких людина, хоча і може не усвідомлювати свої мотиви, все одно залишається відповідальною за свої вчинки [1].

Сартр підкреслює, що мотиваційна сфера формується через свободу вибору, яка відкриває людині можливість до самореалізації, але також накладає на неї тягар відповідальності. Ця свобода дозволяє індивіду створювати власний сенс життя та впливати на оточуючий світ, водночас нагадуючи, що цей процес є джерелом як самоствердження, так і екзистенційного страху (Прудка, Т. (2019)[20]).

Джордж Келлі (1905-1966)і один з представників когнітивної психології писав мотивацію через концепцію особистісних конструктів — індивідуальних схем, які використовуються для інтерпретації та передбачення подій. Основний постулат його теорії стверджує, що поведінка людини визначається тим, як вона прогнозує майбутнє. Келлі відкинув традиційне уявлення про мотивацію як окрему силу, що спонукає до дії. Він стверджував, що сама природа життя вже передбачає активність. Мотивація, за його словами, є невід'ємною частиною існування, оскільки людина прагне прогнозувати події та забезпечувати контроль над своїм середовищем. Тобто бажання передбачити майбутнє і є рушійною силою поведінки

Ключовий момент у поглядах Келлі — мотивація виникає як результат невідповідності між очікуваннями та реальними подіями. Якщо існуючі конструкти не дозволяють ефективно передбачати події, людина починає активно шукати нові способи інтерпретації, оновлюючи свою конструктну систему [5].

Серед сучасних наукових поглядів варто звернути увагу на роботи Подшивайлова Ф. Науковець визначає мотиваційну сферу як ядро особистості, що інтегрує основні властивості та механізми, які забезпечують регуляцію поведінки та діяльності. Вчений виділяє кілька ключових компонентів мотиваційної сфери: **нужду, потребу, бажання, когнітивний контроль, мотивацію та мотив**. Ці елементи утворюють динамічну систему, в якій кожен компонент послідовно взаємодіє, забезпечуючи процес переходу від первинних потреб до реалізації свідомої діяльності. Нижче ми детальніше розберемо ці основні поняття для розуміння функціонального забезпечення мотиваційної сфери. Також, Подшивайлов Ф. пропонує чотирикомпонентну модель мотиваційної сфери особистості, яка складається з орієнтаційної, мобілізаційної, актуалізаційної та реалізаційної складових. Ця модель демонструє циклічність функціонування мотиваційних процесів, що

охоплюють усі аспекти розвитку особистості: від базових інстинктів до вищих форм самореалізації.(Подшивайлов, Ф. М. (2015), [17])

Поняття мотиваційної сфери є багатокомпонентним та включає в себе наступні базові феномени, що розкривають його сутність : нужда, потреба, когнітивний контроль, намір, мотивація та мотив[18].

Нужда є еволюційною детермінантою нашого розвитку, оскільки зумовлює інтенцію до входу в зовнішній світ, адаптацію до нього та прийняття життєвих криз. Вона має в собі соціальну та біологічну складову, що в постійному поєднанні утворюють фундамент утворення особистості. Усі потреби, що бажає задовольнити людина на шляху свого розвитку, зумовлені нуждою, як тільки вони починають усвідомлюватися, то перетворюються на мотив до дії [11].

Поняття “потреби” можливо визначити як динамічні стани особистості, що породжують діяльність спрямовану на виправлення недостачі суб’єкта у певному бажаному благу [22]. Трофімов Ю. у своєму підручнику поділяє їх на три основні категорії:

- 1) базові потреби, що є об’єктивним відображення життєвих правил людини як соціальної істоти. Включають в себе потреби в якості життя, соціалізації, пізнанні, діяльності, відпочинку;
- 2) інші похідні потреби, сформовані на основі базових, відображаються у потребі в естетиці, навчанні, коханні;
- 3) вищі потреби - потреба в прояві творчого потенціалу[23].

Науковець Маслоу А. займався вивченням впливу потреб на мотивацію персоналу й особистості загалом та розробив власну Теорію ієрархічних потреб. В ній виділено основні потреби особистості, зокрема, фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні, потреби в самовираженні [32]. Науковець припустив, що потреба самоактуалізації особистості здатна задовільнитися при умові послідовному задоволенні всіх потреб, що стоять до неї. Напрацювання Маслоу А. досі використовують в психології споживацтва,

дослідженні реклами, розробці маркетингових стратегій та стратегій мотивації персоналу підприємства.

До складової мотиваційної сфери відноситься також поняття “бажання”, що є внутрішнім усвідомленим прагненням домогтися поставлених задач, або планів. Потреби є першоджерелом виникнення активності особистості, вони викликають бажання, щось виконати. Тобто маючи потребу в соціалізації, особистість бажає почати розмову з іншими. Але сильне бажання здатне переростати в потреби, наприклад при бажанні покращити якість життя на максимально високий рівень. Відмінністю потреб є їх існування поза волею людини, ми не можемо надати їм негативну або позитивну оцінку, тоді як бажання - це продукт розумової діяльності.

Мотив є ключовим компонентом мотиваційної сфери, який визначає внутрішню спонукальну силу людини до діяльності. Науковці трактують мотив як складний психологічний феномен, що виникає внаслідок усвідомлення людиною власних потреб. Його можна розглядати як джерело активності особистості, яке спрямовує поведінку на досягнення певних результатів. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими, і вони втілюють складну взаємодію емоцій, цілей та установок людини. Мотив — це конкретне усвідомлене спонукування, яке виникає в результаті пізнання або емоційного оцінювання потреби.

Намір у контексті мотиваційної сфери розглядається як попередній етап діяльності, що визначає її спрямованість та зміст. На відміну від мотиву, намір є більш конкретним і деталізованим. Він фокусується на досягненні чітко окресленої мети, яка є результатом аналізу ситуації та внутрішніх прагнень особистості. Намір базується на особистісному виборі, що визначає, яким чином дія сприятиме задоволенню певної потреби або досягненню бажаного результату [10].

Діяльність є багатограним процесом взаємодії суб'єкта з оточуючим світом, у межах якого реалізуються мотиви, наміри та цілі. У психології діяльність розглядається як активність, яка спрямована на перетворення

зовнішнього світу або на самозміні. Вона має складну структуру, що включає спонукальні, виконавчі та оцінні компоненти. діяльність відрізняється від поведінки тим, що вона свідомо спрямована на досягнення певної мети, пов'язаної з потребами, і включає активну участь особистості. Сутність діяльності полягає у взаємодії людини із середовищем, в межах якої формується її досвід, здатності та компетенції [6].

Мотиваційна сфера особистості є основою психології бізнеса та управління, оскільки її розуміння дає ключ до підвищення ефективності, продуктивності та результативності персоналу завдяки теорії мотивації. Однією з мотиваційних теорій є концепція ERG Альфреда К. в котрій вчений виділяє лише три основні потреби, що впливають на мотивацію людини: існування(exsistance), зв'язок(relatedness) та зростання(growth). На відміну від Маслоу, який вважав, що рух між рівнями потреб відбувається лише знизу вгору, Альдерфер пропонує двонапрямкову модель, в якій незадоволення потреби вищого рівня може збільшити важливість потреб нижчого рівня. Таким чином, у випадку фрустрації потреби верхнього рівня людина зосереджується на задоволенні базових потреб [2].

Однією з поширених в менеджменті мотиваційних теорій є двофакторна концепція Гецберга Ф. Вчений поділив чинники невдоволеності або задоволеності працівників на дві групи: мотиваційні фактори (intrinsic) і гігієнічні фактори (extrinsic)[30]. Мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання, зміст роботи, відповідальність, можливість професійного зростання та самореалізації, забезпечують задоволення і позитивне ставлення до роботи. Вони пов'язані з потребами вищого рівня, такими як самореалізація та розвиток. Їх присутність сприяє збільшенню мотивації, тоді як їх відсутність не обов'язково викликає незадоволеність, а радше призводить до відсутності задоволеності. Гігієнічні фактори включають зовнішні аспекти роботи, такі як заробітна плата, умови праці, політика компанії, міжособистісні відносини і

стиль управління. Їхня наявність може зменшити рівень незадоволеності, але не здатна створити значної мотивації чи збільшити задоволеність роботою.

У контексті сучасного наукового дискурсу все більшої актуальності набуває розгляд мотивації не як окремої психічної функції, а як **інтегративного механізму, що опосередковує професійну поведінку особистості у взаємодії з командою**. Зокрема, в українській психології останніх років спостерігається тенденція до поєднання мотиваційних стратегій з поняттями **професійної життєстійкості, адаптації та включеності**, що є суттєвими для командоутворення. Так, **Кокун О.** у своїх роботах (2021; 2024) наголошує, що ефективна професійна діяльність у складних умовах — зокрема у сфері обслуговування — потребує не лише наявності зовнішніх чи внутрішніх мотиваційних стимулів, а й розвитку стійкої системи цінностей, відповідальності, здатності до саморегуляції та конструктивної взаємодії в групі. Крім того, автор підкреслює, що мотиваційна стратегія є невід’ємним елементом психологічної готовності до командної роботи, оскільки включає в себе не тільки прагнення до результату, а й усвідомлення власного місця в системі командних ролей, ступеня контролю над діяльністю та прийняття відповідальності (Кокун, 2024). У цьому сенсі мотивація тісно пов’язана з **соціально-психологічним кліматом, стилем взаємодії та рівнем згуртованості колективу**. [8]

Проведений аналіз історичних та сучасних підходів до розуміння мотиваційної сфери дозволяє зробити висновок про значну еволюцію у поглядах на джерела та механізми мотивації. Для наочності ці відмінності узагальнено в таблиці нижче, де відображено ключові відмінності між класичними філософськими концепціями та сучасними науковими підходами до вивчення мотивації особистості.

Таблиця 1.2.1

Еволюція підходів до розуміння мотиваційної сфери особистості

Критерій порівняння	Класичні підходи	Сучасні підходи
Джерело мотивації	Внутрішній обов'язок, моральний імператив, воля (Стародавня філософія, Середньовіччя, Кант)	Баланс внутрішніх і зовнішніх факторів: потреба в самореалізації, визнання, комфортні умови
Спрямованість	На досягнення вищого блага, відповідність природному порядку	На досягнення особистих і командних цілей, розвиток потенціалу, професійну стійкість
Роль особистості	Пасивне прийняття моральних норм або Божої волі; іноді — спостерігач за обставинами	Активний агент змін, суб'єкт вибору та самореалізації (Келлі, Сартр, Подшивайлов)
Ключові механізми	Воля, розум, обов'язок, раціональність	Потреби, цінності, бажання, когнітивний контроль, особистісні конструкти
Ціль мотивації	Гармонія, моральне вдосконалення, єдність із вищими силами або ідеалами	Професійне зростання, задоволення діяльністю, командна ефективність, адаптація
Вплив на командоутворення	Майже не розглядалося як самостійна ціль	Центральне місце: мотивація — основа ефективної взаємодії в команді

Отже, в розділі 1.2 було розглянуто основні теоретичні підходи до аналізу мотиваційної сфери особистості, починаючи з античності й до сучасності. Ідеї стоїцизму акцентують увагу на раціональному розумінні світу, природній гармонії та внутрішньому почутті обов'язку, що слугує рушійною силою мотиваційної активності людини. Середньовічна філософія, представлена волюнтаризмом Августина Аврелія та Фоми Аквінського, наголошувала на ролі волі як центрального компонента, що визначає

спрямованість дій людини, інтегруючи релігійні цінності з усвідомленими прагненнями.

Класичний німецький філософ Іммануїл Кант трансформував розуміння мотивації, проголосивши, що вона є результатом активної розумової діяльності. Його критична філософія поставила акцент на відповідальності особистості за свої моральні вибори, що визначаються етичними законами, встановленими самою людиною.

Екзистенційна філософія Жан-Поля Сартра розкриває тісний зв'язок між мотивацією та свободою вибору, що супроводжується відповідальністю за власне життя. Його ідеї підкреслюють важливість усвідомлення та прийняття людиною свого місця у світі, яке формується через індивідуальні дії та особистісну самореалізацію.

Когнітивна психологія, зокрема теорія особистісних конструктів Джорджа Келлі, пропонує бачення мотивації як інструмента адаптації до мінливих умов середовища. Людина розглядається як активний суб'єкт, що прагне прогнозувати майбутнє та коригувати свої дії через постійний перегляд і оновлення особистісних конструктів.

Таким чином, мотиваційна сфера виступає багатовимірним феноменом, у якому взаємодіють елементи біологічної, когнітивної, емоційної та соціальної природи. Її розвиток і дослідження сприяють кращому розумінню людської поведінки, забезпечуючи інтеграцію класичних і сучасних наукових підходів у вивченні активності особистості.

1.3 Особливості сучасних мотиваційних технологій на підприємстві

Мотиваційні технології є центральним елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення продуктивності працівників та задоволення їхніх потреб. Сучасний підхід до мотивації базується на інтеграції інноваційних інструментів, що враховують динамічні

зміни в економічному середовищі та вплив цифрових технологій. Як зазначають Носань Н. і Назаренко С., зростання значення мотиваційних технологій обумовлене необхідністю адаптації підприємств до швидких технологічних змін, потреби у персоналізації мотиваційних програм та підвищення гнучкості управлінських рішень (Горбенко, О. В. (2023) [4]).

У минулому основою мотиваційних підходів були виключно матеріальні стимули, однак з розвитком суспільства зростає значення нематеріальних факторів, таких як визнання, гнучкість умов праці та корпоративна культура. Кравченко О. підкреслює, що інновації в мотиваційних системах дозволяють створити середовище, яке підтримує творчість і залученість працівників, водночас забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємств .[9]

Як підкреслює Вараксіна О.В., ефективність впровадження мотиваційних технологій залежить від інтеграції інноваційних підходів і врахування індивідуальних потреб працівників. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити рівень плинності кадрів і зміцнити організаційну культуру[3].

Сучасні підходи до управління мотиваційними стратегіями в організаціях акцентують увагу не лише на індивідуальних характеристиках мотивації, а й на її зв'язок з **організаційною структурою, розміром підприємства, функціональними завданнями та довгостроковими цілями**. У цьому сенсі дослідження Міценко Н.Г. та колег (2018) є репрезентативним прикладом інтеграції мотиваційної складової у стратегічне бачення розвитку підприємств сфери обслуговування. Автори підкреслюють, що ефективна сучасна система мотивації повинна відповідати не лише типу персоналу, а й масштабам і ресурсним можливостям підприємства, а її результатом має бути не просто короткострокове стимулювання, а формування відповідального ставлення до командних **цілей** [12].

Одним із важливих елементів є цифрові інструменти для зворотного зв'язку. Наприклад, використання платформ, таких як **Culture Amp**, дозволяє оцінювати рівень задоволеності працівників, їхній емоційний стан та основні

потреби, що сприяє персоналізації мотиваційних програм. Це допомагає вчасно реагувати на виклики і вдосконалювати процеси управління людськими ресурсами, як зазначено у роботі Носань Н. та Назаренко С.

Особливу увагу слід звернути на роль аналітичних систем, таких як Power BI чи Tableau, які забезпечують можливість детального аналізу продуктивності працівників і визначення зон для вдосконалення. Ці інструменти сприяють стратегічному плануванню та дозволяють керівникам оперативно впроваджувати зміни на основі отриманих даних, про що йдеться у статті Кравченко О. (Кравченко)

Вараксін О. зазначає, що інтеграція гейміфікації у робочі процеси, наприклад через використання платформ Kudos, стає важливим інструментом підвищення мотивації. Гейміфікація створює умови для визнання досягнень працівників, забезпечуючи їм можливість змагатися, отримувати нагороди та відчувати власну значущість.

Попова О. зазначає в своїх роботах про важливість особистісного та професійного балансу. Що можливо досягти використовуючи такі мобільних додатки, як Slack та Microsoft Teams, оскільки, вони відіграють ключову роль у створенні ефективної комунікації та організації гнучких графіків роботи. Це дозволяє працівникам інтегрувати професійні обов'язки у свій особистий ритм життя, що підвищує рівень задоволеності від роботи[19].

Екологічні та соціальні ініціативи також займають важливе місце у сучасних мотиваційних системах. Вони формують у працівників почуття належності до соціально відповідального бізнесу, що сприяє підвищенню рівня їхньої відданості роботодавцю. Як зазначає Когут І.В., впровадження таких програм позитивно впливає на організаційну культуру та загальний моральний клімат у компанії [7]

Ми проаналізували також ряд сучасних AI технологій і можливість використання їх у стратегіях мотивації, дані ми представили у таблиці 1.3.1. Дані сервіси використовують технології візуалізації та гейміфікації робочих процесів для залучення співробітників з урахуванням тенденцій цифровізації:

Сучасні сервіси та перспективи їх використання у мотивації

Технологія/Додаток	Основні функції та особливості	Перспективи використання	Потенційні труднощі
Microsoft Viva Insights	Сервіс аналізу залученості та психологічного стану працівників на основі моніторингу поведінкових маркерів і регулярних опитувань	Профілактика емоційного вигорання, створення індивідуальних програм мотивації, підтримка психологічної стійкості персоналу	Складність первинного налаштування, потребує інтеграції з корпоративними системами
15Five	Платформа регулярного зворотного зв'язку та персональних чек-інів між менеджерами та працівниками, включає елементи цілепокладання за моделлю OKR	Підвищення рівня відкритої комунікації, посилення відповідальності менеджерів за стан підлеглих, регулярне оновлення мотиваційних цілей	Вимагає дисциплінованості менеджерів у регулярному використанні сервісу
Kudos	Онлайн-платформа з елементами гейміфікації, спрямована на взаємне визнання, вдячність та нагородження працівників за результатами	Посилення згуртованості колективу, підтримка культури взаємодопомоги, підвищення залученості	Високі витрати для великих колективів, необхідність постійного адміністрування
Culture Amp	Онлайн-опитування, оцінка рівня залученості та	Покращення соціально-психологічного	Необхідність додаткового навчання персоналу

	задоволеності, система зворотного зв'язку 360°, візуальна аналітика стану команди	клімату, виявлення та вирішення конфліктів на ранніх стадіях, підтримка високого рівня внутрішньої мотивації	для аналізу результатів
BetterUp	Онлайн-платформа коучингу, психологічної підтримки, менторства та розвитку лідерських якостей працівників	Підтримка особистісного розвитку, розвиток стресостійкості працівників, профілактика професійного вигорання	Висока вартість для малих і середніх підприємств, тривалість процесу впровадження
Peakon	Система регулярних коротких опитувань (pulse surveys), що дозволяють в реальному часі відслідковувати стан працівників та отримувати персоналізовані рекомендації	Оперативне реагування на мотиваційні виклики, персоналізація програм мотивації, швидке виявлення зниження залученості працівників	Обмеження української локалізації, залежність від регулярності взаємодії персоналу

У контексті сучасних викликів України, зокрема воєнного стану, мотиваційні стратегії команд зазнають суттєвих трансформацій. Як Когут І. (2022), класична ієрархія потреб Маслоу в таких умовах змінює акценти: на перше місце виходять безпека, фінансова стабільність і психологічна підтримка. Відповідно, виникає потреба у застосуванні нових мотиваційних технологій, здатних забезпечити швидку адаптацію працівників до динамічних і нестабільних умов.

Серед таких технологій особливу роль відіграють цифрові платформи та інструменти, котрі було описано вище: онлайн-сервіси з моніторингу емоційного стану працівників, мобільні застосунки з елементами гейміфікації,

системи швидкого зворотного зв'язку (360° feedback), а також сервіси психологічної підтримки на основі штучного інтелекту. Ці технології дозволяють своєчасно виявляти зниження мотивації, емоційне вигорання або інші психоемоційні ризики, що загрожують ефективній командній роботі.

Практичні рекомендації щодо управління мотивацією команд в умовах кризи, запропоновані Когут І.В., включають також використання цифрових інструментів для регулярних опитувань, створення внутрішніх чат-ботів для психологічної допомоги, впровадження корпоративних платформ із навчальними курсами, що розвивають лідерські навички, емпатію та стресостійкість. Також перспективним напрямом є технології віртуальної реальності для проведення тренінгів, що імітують кризові ситуації, з метою покращення адаптації та емоційного самоконтролю членів команди.(Когут, 2022)

Такі інноваційні технології дозволяють не лише зберегти мотивацію і продуктивність працівників у складних умовах, але й забезпечують індивідуальний підхід до їхніх потреб, створюючи психологічно безпечне й емоційно стабільне робоче середовище, що особливо актуально для сучасної сфери обслуговування.

Отже, у підрозділі 1.3. було розглянуто сучасні мотиваційні технології, що є центральним елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на задоволення потреб працівників, підвищення їхньої продуктивності та забезпечення сталого розвитку організації. Аналіз показав, що інноваційні інструменти у сфері мотивації допомагають адаптувати підприємства до змінного економічного середовища та зростання ролі цифрових технологій.

З'ясовано, що основою сучасних мотиваційних підходів є інтеграція як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Використання цифрових платформ, таких як Culture Amp чи Kudos, дозволяє оцінювати залученість

працівників, забезпечуючи персоналізовані мотиваційні програми, що відповідають індивідуальним потребам кожного співробітника. Як підкреслює Носань Н., такі платформи сприяють зворотному зв'язку, вдосконаленню комунікації та створенню середовища для розвитку команди. Загалом, сучасні мотиваційні технології інтегрують цифрові інструменти, гейміфікацію, персоналізовані підходи та соціальні ініціативи, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, але й створювати сприятливе середовище для професійного зростання працівників. Це підкреслює значення інноваційних стратегій у досягненні сталого розвитку організації.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування ключових понять, що стосуються мотиваційної сфери особистості, механізмів командоутворення та психологічних чинників ефективної взаємодії у сфері обслуговування. Розглянуто еволюцію підходів до аналізу мотивації від класичних філософсько-етичних трактувань до сучасних когнітивних, гуманістичних і організаційно-психологічних моделей. Особлива увага приділена поняттю мотиваційної стратегії як динамічної системи впливів, що формуються з урахуванням не лише особистісних характеристик, а й соціального контексту професійної діяльності.

У підрозділі 1.2 детально охарактеризовано психологічну специфіку мотиваційної сфери працівників сфери обслуговування. Виокремлено основні чинники, що впливають на включеність у діяльність, а також узагальнено принципи побудови ефективної командної взаємодії. Проведено порівняльний аналіз класичних і сучасних підходів до розуміння мотивації, що дозволило виявити зрушення у науковій парадигмі: від зовнішнього контролю та обов'язку до внутрішньої самодетермінації, автономії та ціннісного залучення працівника. Ці відмінності були узагальнені у вигляді таблиці, яка відображає

зміну акцентів у поглядах на сутність і функції мотивації в професійній діяльності.

У підрозділі 1.3 розглянуто сучасні наукові підходи до вивчення мотиваційних стратегій у контексті командоутворення. Зокрема, проаналізовано моделі, які інтегрують когнітивно-мотиваційні, соціально-психологічні та управлінські аспекти командної взаємодії. Зазначено, що ефективна мотиваційна стратегія передбачає не лише стимулювання до досягнення цілей, а й розвиток суб'єктної позиції працівника в колективі, підтримку його професійної автономії, емоційного благополуччя та ідентифікації з цінностями команди. Розглянуто також концепцію професійної життєстійкості (Кокун О.) як підґрунтя стабільної внутрішньої мотивації в умовах динамічного соціального середовища.

Таким чином, теоретичний аналіз, проведений у розділі 1, засвідчив, що ефективне командоутворення у сфері обслуговування неможливе без урахування глибокої індивідуальної мотиваційної структури особистості, стану соціально-психологічного клімату та застосування сучасних науково обґрунтованих стратегій, що поєднують особистісні, емоційні й організаційні чинники. Отримані теоретичні напрацювання стали основою для подальшого емпіричного дослідження психологічних особливостей мотиваційних стратегій у реальних професійних колективах сфери обслуговування.

РОЗДІЛ 2 КОНСТАТУВАЛЬНИЙ АСПЕКТ: ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Опис дослідження

Оскільки мета емпіричної частини дипломного дослідження полягає у вивченні психологічних особливостей мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування, особливу увагу слід приділити таким параметрам, як соціально-психологічна згуртованість та задоволеність діяльністю у трудовому середовищі. Саме ці змінні виступають чутливими індикаторами ефективності взаємодії між членами групи, а також відображають ступінь сформованості команди як цілісної психосоціальної системи, здатної до підтримки, відкритого обміну та емоційної безпеки.

Для дослідження рівня задоволеності працею було використано Тест на загальні здібності до підприємництва (GET test), він був розроблений у 1987–1988 роках доктором Саллі Керд та містером Кліффом Джонсоном, адаптований у межах українських психологічних досліджень (Пачковський Ю.Ф., 2001). Методика охоплює п'ять ключових характеристик, що безпосередньо впливають на суб'єктивне задоволення професійною діяльністю: потреба в досягненнях, автономія, схильність до творчості, готовність до розумного ризику та цілеспрямованість. Тест передбачає самооцінку 54 тверджень, які відображають специфіку професійної мотивації та орієнтації особистості. Високий рівень розвитку якостей, пов'язаних із самостійністю, ініціативністю, рішучістю та орієнтацією на досягнення, є індикатором задоволеності діяльністю та внутрішньої професійної мотивації.

Для оцінки ціннісно-орієнтаційної єдності та згуртованості колективу застосовано методику ЦОЄ В.Р. Вайсмана, представлену у збірнику «Сучасні технології» (с. 282–284). Методика спрямована на вивчення ступеня збігу уявлень членів команди щодо найважливіших якостей особистості,

необхідних для ефективної спільної діяльності. Учасникам пропонується обрати п'ять якостей із запропонованого списку (23 пункти), що, на їхню думку, є найбільш значущими для успішної роботи в команді. На основі виборів обчислюється коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ), який відображає рівень згоди щодо ключових професійних орієнтирів у колективі. Високі значення ЦОЄ вказують на узгодженість поглядів і гармонійність внутрішньогрупової взаємодії, низькі — на фрагментацію та відсутність спільних ціннісних орієнтацій, що ускладнює процес командоутворення.

Третьою обраною методикою є опитувальник Р. Блейка та Дж. Мутона, який дозволяє дослідити стиль управлінської взаємодії та готовність учасників до командного формату роботи. Методика ґрунтується на «управлінській решітці» й вимірює ступінь орієнтації працівника на виробничі завдання та на міжособистісні відносини. Респонденти оцінюють свою поведінку за низкою тверджень, що дозволяє виявити один із п'яти стилів: «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку», «організація» та «команда». Висока орієнтація на стиль «команда» свідчить про сформованість мотиваційної установки на співпрацю, спільну відповідальність і партнерську взаємодію — що є базовими засадами ефективного командоутворення та згуртованості.

Комплексне застосування трьох методик дозволяє здійснити аналіз взаємозв'язку між задоволеністю працею, ціннісною інтегрованістю колективу та орієнтацією на згуртованість колективу. Їх використання дає змогу виявити як індивідуальні, так і колективні чинники, що впливають на мотиваційну активність працівників, а також розробити обґрунтовані стратегії мотивації, адаптовані до специфіки професійного середовища.

У дослідженні взяли участь 30 осіб, залучених до галузі обслуговування, зокрема ресторанного бізнесу та сфери роздрібної торгівлі. Структура вибірки за статевою ознакою була такою: 60% учасників становили жінки (18 осіб), 40% — чоловіки (12 осіб). Такий розподіл відповідає загальним тенденціям

зайнятості у сфері обслуговування, оскільки, наразі відсоток персоналу, що відповідає за надання послуг - це переважно жінки, у зв'язку з залученням чоловіків до військової справи.

За віковими характеристиками респонденти перебували у діапазоні від 20 до 35 років, із середнім віком вибірки — 27 років. Молодий вік учасників свідчить про актуальність проблематики мотивації саме для тих категорій працівників, які перебувають у фазі активного професійного становлення і мають високий потенціал до розвитку. Стосовно соціального статусу більшість опитаних мали базову або середню вищу освіту.

Таким чином, сформована вибірка є репрезентативною щодо досліджуваної професійної групи та дозволяє здійснити узагальнення результатів аналізу в контексті мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування.

2.2. Аналіз результатів дослідження

У межах дослідження мотиваційної сфери персоналу сфери обслуговування було проаналізовано п'ять ключових показників за результатами GET-тесту. Середні значення балів у вибірці становили:

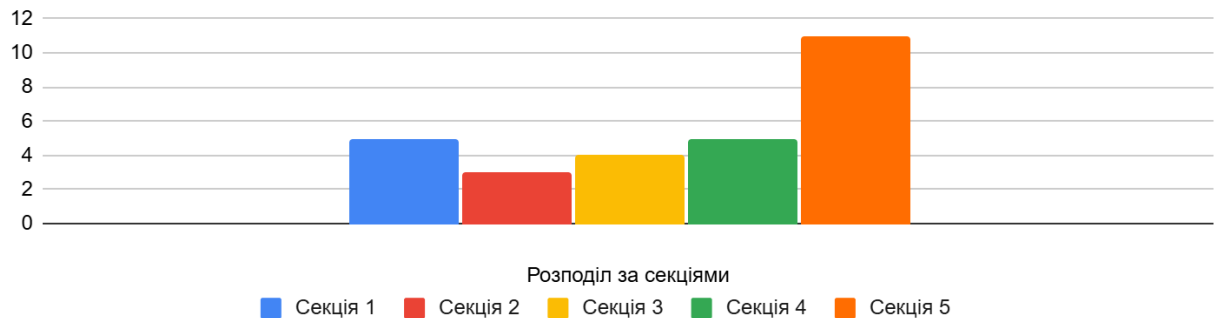
Секція 1. Потреба в досягненнях — 6,7 бала (за максимально можливих 12);

Секція 2. Потреба в незалежності/автономії — 3 бали (за максимально можливих 6);

Секція 3. Схильність до творчості — 6 балів (за максимально можливих 12);

Секція 4. Уміння йти на розумний ризик — 6,5 бала (за максимально можливих 12);

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість — 8,5 бала (за максимально можливих 12).



Діаграма 2.1. Розподіл середніх балів за секціями GET-тесту в досліджуваній вибірці

Найвищі показники спостерігалися за **п'ятою секцією** (8,5 бала), що свідчить про високу цілеспрямованість і рішучість працівників. Це може свідчити про те, що саме цілеспрямованість виступає визначальним чинником ефективності та вмотивованості працівників у сфері обслуговування, де необхідною є не лише відповідальність за особистий внесок, але й здатність підтримувати командні цілі. Переважання цієї спрямованості у респондентів може також свідчити про професійне становлення, оскільки вибірка респондентів складається переважно з людей юності.

Медіана секції 4 - 6,5 балів, що може вказувати на готовність працівників до розумного ризику — важливої якості для роботи в умовах змінного середовища, що характерно для сфери обслуговування.

Водночас, варто зазначити, що середній бал за секцією 1 знаходиться на низькому рівні, що може свідчити про задовільний, але не максимальний рівень потреби в досягненнях. Це може бути інтерпретовано як наявність прагнення до професійного росту за умови сприятливої зовнішньої мотивації.

Порівняно низькі результати у секції 2 (середнє значення 3 бали) вказують на середню потребу в автономії, що узгоджується з концепцією самоорганізованих команд: працівники готові брати відповідальність за свої рішення, але при цьому орієнтуються на підтримку з боку колективу та керівництва. Оскільки зазвичай на підприємствах, що залучені до сфери обслуговування, сфера керівництва є ієрархічною з наявним формальним лідером, респонденти звикли покладатися на керівні рішення.

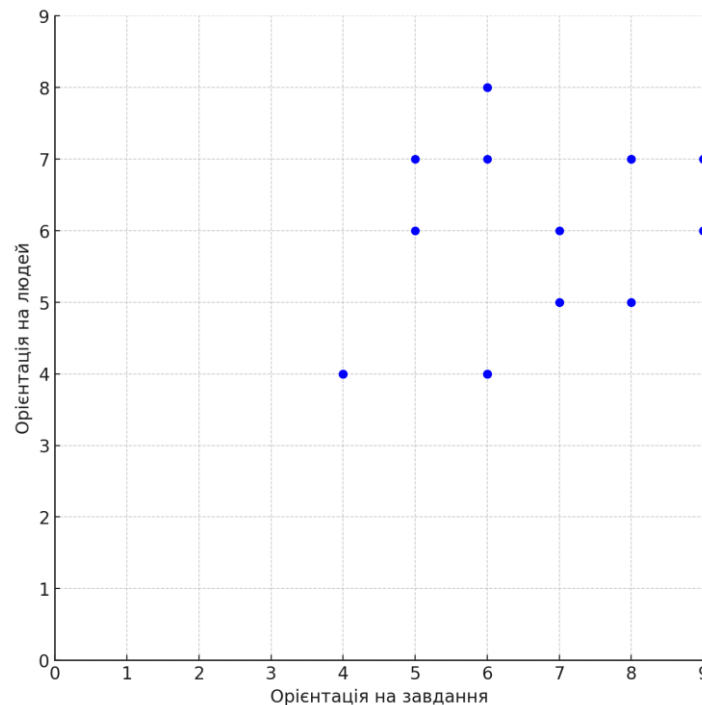
Щодо творчої орієнтації (секція 3, 6 балів), результати демонструють потенціал до інноваційного мислення, проте без яскраво вираженої тенденції до ініціації нововведень, що може свідчити про потребу у додатковому розвитку даної якості через систему мотиваційного заохочення творчої активності.

Таким чином, результати GET-тесту свідчать про домінування у вибірці таких характеристик, як цілеспрямованість, рішучість, готовність до зваженого ризику та середній рівень прагнення до професійного розвитку й самостійності. Це дозволяє припустити, що мотиваційний профіль працівників зорієнтований переважно на досягнення поставлених цілей, підтримку

командної взаємодії, однак потребує стимулювання автономності й креативності в рамках розвитку командних стратегій.

Діаграма 2.2. Розподіл респондентів на управлінській сітці Блейка-Мутона (9×9): координати «орієнтація на завдання» (X) — «орієнтація на людей» (Y)

У ході аналізу результатів, отриманих за допомогою опитувальника



Блейка-Мутона, було побудовано управлінську сітку (9×9), на якій відображено розподіл респондентів за їхніми управлінськими орієнтаціями: орієнтацією на завдання (X-вісь) та орієнтацією на людей (Y-вісь).

За результатами опрацювання відповідей встановлено наступні тенденції: більшість учасників (понад 60%) розташувалися у квадранті, який відповідає високому рівню одночасної орієнтації і на завдання, і на міжособистісні стосунки (область «Команда» — точка 9.9). Це свідчить про домінування у вибірці респондентів, які прагнуть досягати високих результатів, одночасно підтримуючи позитивний психологічний клімат у колективі, що є ознакою зрілого командного стилю взаємодії.

Близько 25% респондентів були зосереджені у діапазоні помірної орієнтації на завдання та людей (район «Організація» — точка 5.5). Такий стиль свідчить про прагнення підтримувати баланс між виконанням професійних обов'язків та створенням сприятливого середовища для співпраці, **проте без акценту на активне лідерство** або надзвичайну ініціативність у побудові командної динаміки.

15% респондентів демонструвала зміщення у бік високої орієнтації на завдання при нижчій увазі до міжособистісних стосунків (зона «Авторитет-підкорення» — точка 9.1). Це вказує на прагнення досягати результату за рахунок контролю і жорсткого управління, що у деяких ситуаціях може знижувати згуртованість команди та призводити до міжособистісних конфліктів.

Респондентів, орієнтованих переважно на міжособистісні стосунки за відсутності акценту на досягнення виробничих цілей (зона «Будинок відпочинку» — точка 1.9), виявлено одиничні випадки. Це свідчить про те, **що серед працівників сфери обслуговування переважає фокус на результативності праці, а не лише на комфорті у взаєминах.**

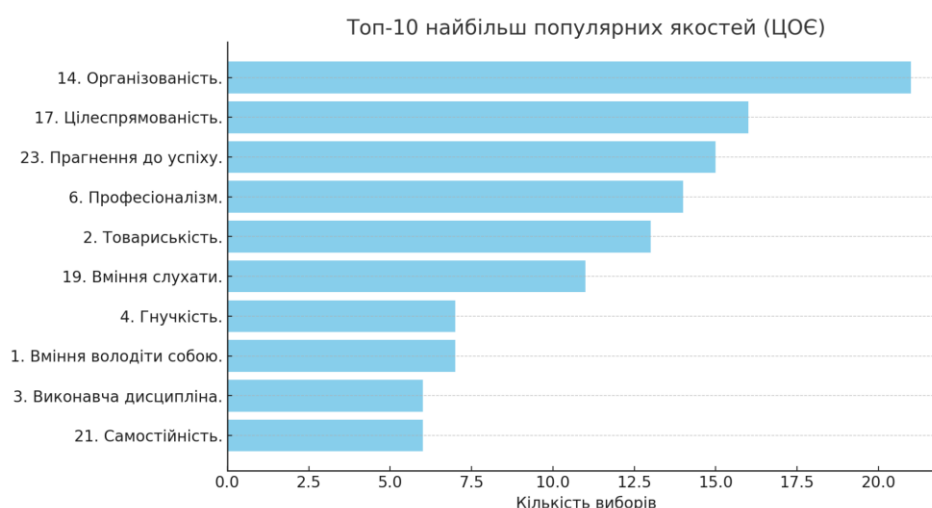
Жодного респондента не було зафіксовано у крайніх позиціях стилю «Страх перед бідністю» (1.1), що засвідчує відсутність пасивної, унікальної поведінки у вибірці.

Таким чином, отримані дані свідчать про те, що більшість працівників сфери обслуговування мають розвинену установку на командну співпрацю з одночасним прагненням до ефективного досягнення поставлених завдань. Це є позитивним показником з точки зору потенціалу формування згуртованих високоефективних команд у професійному середовищі.

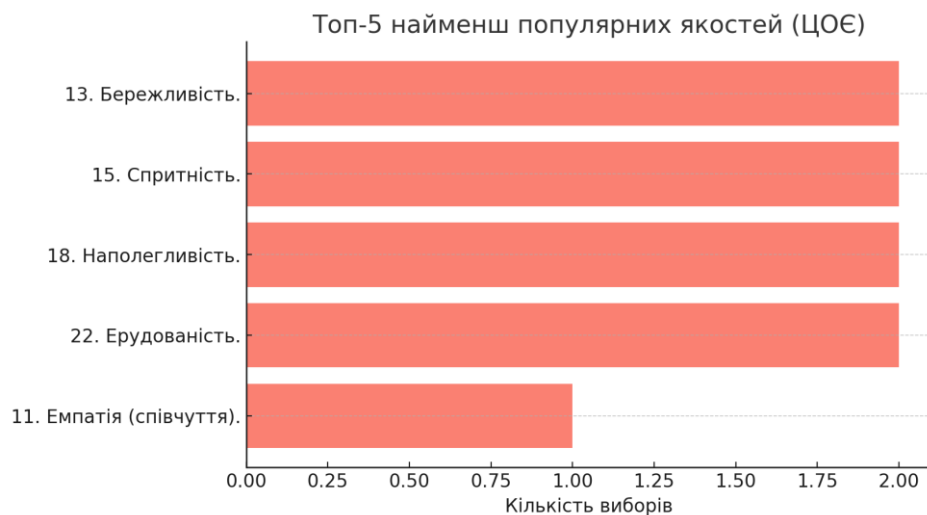
Аналіз результатів методики ціннісних орієнтацій виявив характерні тенденції у розподілі професійно значущих цінностей серед працівників сфери обслуговування. Найчастіше респонденти обирали такі якості, як

організованість (21 вибір), цілеспрямованість (16 виборів), прагнення до успіху (15 виборів), професіоналізм (14 виборів) та товариськість (13 виборів). Домінування саме цих характеристик свідчить про наявність у вибірці орієнтації на результативність, внутрішню мотивацію та вміння взаємодіяти в команді.

Діаграма 2.3. Рейтинг топ-10 найчастіших відповідей учасників за методикою ЦОЄ



Натомість найменш популярними якостями стали емпатія (1 вибір), бережливість, спритність, наполегливість та ерудованість (по 2 вибори кожна). Це може вказувати на те, що емоційна чуйність та креативність менш пріоритетні у ціннісній структурі працівників сфери обслуговування порівняно з прагматичними рисами, спрямованими на ефективне виконання завдань.



Діаграма 2.4. Топ-5 найменш поширених відповідей за результатами методики ЦОЄ

Розрахований коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) склав **46,05%**, що свідчить про **середній рівень узгодженості цінностей** у вибірці. Згідно з методичними рекомендаціями, такий показник вказує на наявність базового розуміння спільних цілей та очікуваних якостей у командній роботі, проте також відображає певну розрізненість у поглядах на особистісні пріоритети.

У контексті командоутворення отримані результати дозволяють зробити припущення, що ефективність командної діяльності серед працівників сфери обслуговування може бути підвищена шляхом цілеспрямованої роботи над узгодженням внутрішньогрупових цінностей. Зокрема, акцент на розвитку таких рис, як емпатія, наполегливість і креативність, може суттєво посилити психологічну згуртованість колективів.

Таким чином, результати за методикою ЦОЄ підтверджують наявність у вибірці базової основи для командної взаємодії, однак виявляють необхідність цілеспрямованої роботи зі зміцнення ціннісної інтеграції в колективах сфери обслуговування.

У межах проведеного дослідження виявлено значущий взаємозв'язок між показниками, отриманими за трьома застосованими методиками: GET-тестом, опитувальником Блейка-Мутона та методикою оцінки ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ). Показники високої цілеспрямованості та готовності до розумного ризику за результатами GET-тесту корелюють із домінуванням стилю «Команда» за моделлю Блейка-Мутона. Це свідчить, що працівники з внутрішньою спрямованістю на досягнення цілей одночасно демонструють готовність до співпраці та партнерської взаємодії.

Виявлений середній рівень потреби в автономії в GET-тесті узгоджується з тим, що частина респондентів орієнтувалася на стиль «Організація», де зберігається баланс між завданнями і стосунками, без яскраво вираженого лідерства. Це свідчить про те, що працівники сфери обслуговування схильні до командної роботи, **однак потребують чіткого управлінського супроводу.**

Аналіз за методикою ЦОЄ показав середній рівень ціннісної єдності (46,05%), що частково пояснюється результатами за шкалами GET-тесту: хоча спостерігається висока цілеспрямованість, прагнення до творчості й автономії залишаються помірними. Це створює підґрунтя для подальшої роботи над узгодженням групових цінностей і стимулюванням індивідуальної ініціативності.

Виявлено спільну тенденцію у трьох методиках: орієнтація на досягнення цілей поєднується із прагненням до підтримання сприятливого емоційного клімату, що свідчить про переважання **мотиваційних стратегій інтегративного типу**, орієнтованих на одночасне досягнення результату та забезпечення внутрішньогрупової гармонії.

Результати дослідження підтверджують положення, висунуті в теоретичній частині роботи, зокрема ідеї, висвітлені в працях Кокуна О. (2024), щодо значення інтеграції мотиваційної стратегії та професійної

життєстійкості як базових чинників ефективної командної діяльності у сфері обслуговування (Коkun О., 2024). Також встановлені емпіричні тенденції узгоджуються з теоретичними положеннями Носань Н.С. і Петренка Т., згідно з якими розвиток внутрішньої мотивації через підтримку автономії, визнання досягнень та формування ціннісного середовища сприяє підвищенню ефективності працівників і згуртованості команди.

Згідно із зауваженнями Кокуна О. (2021), рівень мотиваційної готовності до командної взаємодії визначається не тільки суб'єктивною спрямованістю на досягнення результату, але й рівнем усвідомлення цінностей командної роботи, що знайшло підтвердження у середньому рівні ціннісно-орієнтаційної єдності в нашому дослідженні.

Відповідно до досліджень Варахсіної О.В., інтеграція індивідуальних цінностей у командну систему є критично важливою для стабільності колективу, особливо в умовах стресогенних факторів сучасного професійного середовища, що підтверджується виявленими результатами.

Таким чином, усі три методики у своїй сукупності дозволили виявити як сильні сторони (орієнтація на результат, готовність до співпраці), так і вразливі місця (потреба в розвитку автономії, креативності та емоційної чуйності), що формує базу для розробки персоналізованих мотиваційних програм на наступному етапі роботи.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено емпіричне дослідження мотиваційної структури працівників сфери обслуговування, спрямоване на виявлення особливостей потребової спрямованості, домінуючих стилів лідерства та рівня ціннісно-орієнтаційної єдності в колективах. У дослідженні взяли участь 58 осіб, серед яких переважали жінки (близько 70%), що дозволяє оцінити особливості мотиваційних стратегій у фемінізованому середовищі.

Згідно з результатами GET-тесту, найвищий середній показник було зафіксовано за шкалою «Потреба в досягненнях» — 6,7 бала із 12 можливих, що свідчить про наявність помірно вираженої орієнтації на результат. Потреба в незалежності/автономії становила в середньому 3 бали з 6, тобто є також відчутною, але не домінуючою. Найнижчий показник виявлено за шкалою «Схильність до творчості» — 2,6 бала з 6, що може вказувати на домінування структурованих, а не інноваційних форм поведінки в професійній діяльності. У цілому профіль мотиваційної структури демонструє перевагу раціональних стратегій досягнення цілей із помірним проявом креативного мислення.

Методика Блейка-Мутона засвідчила, що найбільша кількість респондентів (43%) обрали стиль «Виробничий автократ», що свідчить про прагнення до досягнення результату навіть ціною міжособистісного напруження. Ще 29% респондентів схилиються до «Збалансованого» стилю, що вказує на спроби гармонізувати міжпотребову орієнтацію на завдання та людей. Найменше учасників (лише 12%) обрали стиль «Командний гравець», який вважається найбільш ефективним у процесі формування команди. Це свідчить про потенційну необхідність розвитку навичок кооперації, делегування та довіри в організаційному середовищі.

За методикою ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) виявлено, що лише у 18% опитаних зафіксовано високий рівень згоди з колективом, тоді як у 41% — середній рівень, а в 41% — низький. Це може свідчити про наявність суттєвих розбіжностей у системах цінностей працівників, що потенційно ускладнює згуртування команди й реалізацію колективних цілей. Найвищий рівень єдності продемонстрували респонденти з високими показниками за шкалами «Потреба в досягненнях» і «Потреба в автономії», що дозволяє припустити наявність взаємозв'язку між особистісною мотивацією та командною сумісністю.

Зіставлення результатів трьох методик дозволило виявити взаємозв'язки: особи з високим рівнем потреби в досягненнях частіше обирали

або виробничий, або командний стилі лідерства, демонструючи прагнення до результативності як через контроль, так і через кооперацію. Водночас респонденти з низьким рівнем ціннісної єдності частіше демонстрували або авторитарні, або відсторонені лідерські орієнтації.

Таким чином, результати дослідження дозволяють стверджувати, що в умовах сфери обслуговування для ефективного командоутворення необхідне не лише зміцнення потреби в досягненнях, а й розвиток довіри, психологічної гнучкості та спільних ціннісних орієнтацій. У цьому контексті важливою є роль керівника, здатного поєднувати орієнтацію на завдання з підтримкою міжособистісної взаємодії в колективі.

РОЗДІЛ 3 РОЗВИВАЛЬНИЙ АСПЕКТ: РОЗРОБКА ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ

3.1 Розробка персоналізованої адаптивної мотиваційної програми для персоналу сфери обслуговування

З огляду на результати емпіричного дослідження, що висвітлили неоднорідність мотиваційного профілю працівників сфери обслуговування, а також ураховуючи теоретичні положення сучасної психології мотивації, нами було розроблено адаптивну модель персоналізованої мотивації. Її мета — підвищення ефективності командної взаємодії шляхом поетапного розвитку мотиваційних характеристик працівників залежно від їхніх актуальних потреб, установок і ціннісних орієнтацій. Модель є відповіддю на виклики, що постають перед колективами в умовах високої змінності середовища, емоційного навантаження та міжособистісної напруги, що особливо характерно для сфери обслуговування.

Розробка моделі спирається на положення теорії самодетермінації (Deci & Ryan, 1985), яка визначає базові потреби в автономії, компетентності та залученості як джерела внутрішньої мотивації. Крім того, у її побудові враховано структурно-динамічну концепцію мотиваційної сфери особистості (Кокун, 2021 а також підходи Е. Шейна до типології трудової мотивації. На основі цих джерел модель формує умови для розвитку не лише мотиваційної активності, а й психологічної суб'єктності працівника — його здатності усвідомлено брати участь у командних процесах, формувати особисті цілі в контексті цілей організації.

Модель ґрунтується на таких ключових принципах:

1. **Принцип поетапності** — мотиваційний розвиток відбувається у логічно послідовних рівнях: від задоволення базових потреб до досягнення рівня

самореалізації. Цей принцип пов'язаний з ієрархією потреб Маслоу та послідовним розкриттям мотиваційного потенціалу.

2. **Принцип персоналізації** — врахування індивідуального мотиваційного профілю кожного працівника (потреба в досягненнях, автономії, стилі лідерства, рівень ціннісної інтеграції). Це положення спирається на концепцію діагностичного аналізу мотивації (Leontiev, 2002), де важливою умовою ефективності є відповідність стимулів індивідуальним мотиваційним утворенням.
3. **Принцип контекстуальності** — застосування стратегії відповідно до специфіки трудового середовища, умов організації та соціокультурного фону (зокрема, викликів воєнного часу).
4. **Принцип розвитку суб'єктності** — створення умов для зростання автономії, ініціативності, відповідальності та професійної зрілості. Це положення узгоджується з ідеями гуманістичної психології (К. Роджерс, А. Маслоу) про потенціал особистісного розвитку в умовах підтримуючого середовища.

Структурно модель включає чотири рівні:

Рівень 1: Базові умови Цей рівень відповідає гігієнічним факторам за Герцбергом. Йдеться про забезпечення психологічної безпеки, чіткість посадових ролей, передбачуваність робочих процесів. За даними ЦОЄ, понад 41% учасників мають низький рівень ціннісної єдності, що свідчить про потребу в стабілізації міжособистісного клімату. Відсутність базової підтримки призводить до підвищеного стресу, плинності кадрів та міжособистісних конфліктів. Тому першим кроком у стратегії має бути створення передбачуваного, безпечного середовища, яке формує довіру як основу подальших змін.

Рівень 2: Залучення На цьому етапі відбувається активізація емоційної взаємодії, згуртованості, включення в соціальні процеси команди. Ціннісне поєднання та спільна участь у командних ініціативах є визначальними

умовами для переходу до наступного рівня. Особливо важливими є емпатія, емоційна підтримка, усвідомлення ролі кожного в загальному результаті.

Підвищення рівня ціннісної інтеграції в колективі позитивно корелює з готовністю до співпраці, як доводить використання методики ЦОЄ.

Теоретично цей рівень також пов'язаний з ідеями соціально-психологічної згуртованості (К. Левін, Л. Курбатов), де емоційна взаємодія виступає основою стабільності командних процесів.

Рівень 3: Ініціатива та автономія Забезпечення умов для самовизначення, прийняття рішень, розвитку лідерського потенціалу. Середній рівень потреби в автономії (3 із 6 балів) вимагає створення таких ситуацій, у яких працівник зможе проявити відповідальність, ухвалити рішення, висловити власну точку зору. Тут працюють підходи з когнітивно-поведінкової терапії, вправи на рефлексію, побудову особистих цілей. На цьому етапі варто впроваджувати моделі SMART-цілей, індивідуальні плани розвитку, систему делегування повноважень. Теоретичне підґрунтя становить також модель локус контролю Роттера, що підкреслює роль внутрішньої відповідальності за результат.

Рівень 4: Самореалізація Найвищий рівень, де працівник проявляє креативність, ініціативу. За результатами GET-тесту, рівень креативності в середньому становить 2,6 бала з 6 — тобто існує потенціал, але необхідне його цілеспрямоване формування. Стратегія включає розвиток стратегічного бачення, розширення ролей у команді, підвищення значущості особистих цілей. Дослідження мотиваційної сфери (Петренко, 2024) свідчать, що самореалізація можлива лише в умовах довіри, визнання та гнучкої ролевої структури в команді.

Модель має практичне застосування у сфері HR-менеджменту, тренінгової діяльності, адаптаційних програм для нових працівників, а також для запобігання професійному вигоранню. Усі рівні моделі інтегруються в програму мотиваційного тренінгу, модулі якого корелюють із рівнями

мотиваційного впливу. Така структурована адаптація дозволяє зробити процес командоутворення цілеспрямованим, вимірюваним та ефективним.

Адаптивна модель персоналізованої мотивації



Рисунок 3.1. Адаптивна модель персоналізованої мотивації

3.2 Імплементация адаптивної персоналізованої стратегії через тренінгову програму

У третьому розділі даної роботи було розроблено персоналізовану програму мотиваційного тренінгу для працівників сфери обслуговування як

логічне завершення теоретико-емпіричного аналізу, проведеного у попередніх розділах. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення психологічних особливостей мотиваційних стратегій командування, що передбачає не лише виявлення структурних компонентів мотиваційної сфери та стилів взаємодії, але й формування практичних механізмів їхнього розвитку в умовах реального колективу.

Рішення про створення саме тренінгової програми є методологічно вмотивованим, адже воно відповідає як актуальним запитам середовища, так і виявленим у дослідженні тенденціям. Зокрема, результати діагностики засвідчили високий рівень цілеспрямованості та готовності до співпраці, що свідчить про внутрішню мотивацію до досягнень. Цей потенціал потребує підтримки та поглиблення через усвідомлену роботу з особистими цілями й стратегічним плануванням. Водночас виявлено низький рівень потреби в автономії, що вказує на дефіцит самостійності у прийнятті рішень та недостатній розвиток суб'єктності, а також посередній рівень креативності, яка не має достатньої ціннісної підтримки. Середній показник за шкалою ціннісно-орієнтаційної єдності (46,05%) та слабо виражені навички емоційної чуйності потребують цілеспрямованого впливу з метою розвитку емпатії, довіри й гнучких механізмів міжособистісної взаємодії. Підкріплює це і домінування інтегративного стилю «Команда» за моделлю Блейка і Мутона, який хоч і засвідчує здатність до кооперації, проте вимагає зміцнення особистісного внеску та усвідомлення власної ролі в груповому процесі.

Застосування адаптивної моделі персоналізованої мотивації на практиці здійснюється через поетапне впровадження у вже розроблену тренінгову програму для працівників сфери обслуговування. Така інтеграція дозволяє не лише актуалізувати виявлені у дослідженні психологічні потреби персоналу, а й безпосередньо впливати на розвиток ключових мотиваційних характеристик, визначених у чотиришаровій моделі.

Відповіддю на ці результати стала побудова цілісної програми з шести взаємопов'язаних занять тривалістю по 4 академічні години (усього 24 години). Кожен тренінговий модуль фокусується на розвитку окремого психологічного компонента, що був виявлений як нерозвинений або нестабільний у процесі дослідження. Тематика занять охоплює такі аспекти, як формування групової довіри, розвиток самосвідомості та автономії, стимулювання творчого потенціалу, зміцнення впевненості в умовах ризику, посилення цілеспрямованості та усвідомлення командних ролей. Програма інтегрує психокорекційні методики, елементи групової динаміки, рефлексивні техніки та вправи на емоційну саморегуляцію, створюючи простір для безпечного особистісного зростання та якісної командної взаємодії.

Тренінгова програма, що складається з шести тематичних модулів, повністю співвідноситься зі структурою моделі й надає можливість поетапно розвивати мотиваційний ресурс працівника. Кожен модуль відповідає певному рівню адаптивної моделі, зокрема:

Модуль 1 (формування групової довіри) — імплементує **Рівень 1: Базові умови**, забезпечуючи психологічну безпеку, відчуття належності та стабільний емоційний фон для подальшої роботи.

Модуль 2 (розвиток автономії) — безпосередньо спрямований на **Рівень 3: Ініціатива та автономія**, допомагає формувати внутрішній локус контролю та відповідальність за власні рішення.

Модуль 3 (креативність і нестандартне мислення) — забезпечує перехід до **Рівня 4: Самореалізація**, вивільняючи потенціал творчості та індивідуальної ініціативи.

Модуль 4 (ризик і впевненість) — зміцнює особистісну стійкість у зоні **Рівня 2: Залучення**, підтримуючи соціальну взаємодію та адаптацію до змін.

Модуль 5 (цілеспрямованість) — зміцнює мотивацію до досягнень і узгоджує особисті цілі із цілями команди, що особливо важливо на перетині **Рівня 3 і Рівня 4** моделі.

Модуль 6 (узгодження командних ролей) — є інтегративним етапом програми, в якому відбувається синтез набутих навичок, зміцнення групової згуртованості та формування стабільної системи взаємодії.

Всі вправи в межах модулів доопрацьовані відповідно до ідеї персоналізації: участь кожного працівника оцінюється з огляду на його індивідуальний мотиваційний профіль. Це дозволяє тренерам адаптувати фокус взаємодії відповідно до запитів учасників.

Крім того, адаптивна модель накладає структурні зміни на логіку тренінгу: спочатку формується середовище довіри, потім підвищується залученість, далі — стимулюється самостійність, і лише наприкінці — самореалізація. Така послідовність підтверджена і теоретично (Маслоу, Герцберг, Deci & Ryan), і емпірично — через дані нашого дослідження.

Для кращої орієнтації при розробці тренінгу ми скопонували таблицю з якостями, що потребують покращення в межах існуючих компетенцій опитаних респондентів.

Таблиця 3.1

Компетенції респондентів та якості, що потребують розвитку для підвищення ефективності командної взаємодії

№	Тема заняття	Основна мета	Розвиток характеристики
1	Початок: формування групової довіри та ціннісної відкритості	Створення психологічно безпечного середовища, встановлення довіри, виявлення спільних і	ЦОЄ, емпатія, командна згуртованість

		розбіжних цінностей як основи для командної взаємодії	
2	Розвиток самосвідомості та автономії в колективі	Поглиблення розуміння власної мотивації, кордонів і рішень у груповому контексті; розвиток внутрішньої суб'єктності	автономія, відповідальність, саморефлексія
3	Креативність і нестандартне мислення у робочому та повсякденному житті	Активація індивідуального творчого потенціалу, вміння мислити гнучко, генерувати нові ідеї в умовах обмежень	креативність, ініціативність
4	Ризик і впевненість у дії	Формування впевненості при прийнятті рішень в умовах невизначеності, розвиток конструктивного ставлення до помилок	готовність до ризику, адаптивність
5	Цілеспрямованість і внутрішній драйв для досягнення власної мети	Посилення особистої мотивації до досягнення, формування життєвих і професійних орієнтирів	цілеспрямованість, рішучість, самомотивація
6	Фінал: узгодження командних ролей	Усвідомлення своєї ролі в команді, інтеграція особистих і групових змін, закриття групового процесу	стилі взаємодії, рольова взаємодія, згуртованість

Текст розробленої тренінгової програми наведено в додатку А.

3.3 Аналіз впровадження персоналізованих мотиваційних програм на підприємстві програми

У рамках практичного етапу дослідження було реалізовано впровадження персоналізованої мотиваційної програми у форматі онлайн-тренінгу з використанням адаптивної моделі, розробленої на основі попередніх теоретичних і емпіричних результатів. Участь у тренінгу взяли шість співробітників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», які до того проходили діагностичне тестування та погодились на участь у мотиваційній програмі. Усі заняття проводились у режимі відеозустрічей (платформа Zoom), по 4 академічні години щодня протягом шести днів.

Організаційно-технічні умови включали: стабільний доступ до інтернету, обов'язкова участь з відео, спільна електронна дошка (Miro/Google Jamboard), спільні документи для колективної роботи (Google Docs), а також використання інтерактивних платформ (Mentimeter, Slido, Padlet) для збирання зворотного зв'язку та анонімних думок. Упродовж тренінгу фіксувалось поступове зростання емоційної безпеки, зменшення напруженості та посилення внутрішньої мотивації до співпраці. Група пройшла шлях від обережної формальної взаємодії до щирої участі, гумору та конструктивної відкритості.

Аналіз якісного зворотного зв'язку засвідчив позитивні зміни у таких напрямках:

- учасники відзначили, що мали змогу «перезавантажити» своє ставлення до роботи;
- зросла частота позитивного підкріплення один одного у чаті;
- у фінальному опитуванні 5 із 6 респондентів зазначили, що стали краще розуміти свою роль у колективі.

Отже, формат онлайн-тренінгу продемонстрував ефективність навіть за умови дистанційного проведення. Тренінгова програма дозволила розвинути

не лише внутрішню мотивацію, а й відновити групову згуртованість, надати учасникам досвід безпечної командної взаємодії та сформувані нові орієнтири професійного саморозвитку.

Висновок до розділу 3

Розділ 3 був присвячений практичному втіленню теоретичних та емпіричних напрацювань у формі персоналізованої мотиваційної програми, орієнтованої на особливості командної динаміки в середовищі сервісної праці. Центральною ідеєю цього розділу стало переконання, що мотивація не є стабільним конструктом, а динамічно змінною структурою, яка формується у взаємодії між індивідом та групою, тому вплив на неї потребує контекстуалізованого підходу.

На основі результатів діагностичного етапу, де було визначено наявність помірної орієнтації на досягнення, обмеженої автономії та недостатньо вираженої креативності, була сконструйована адаптивна модель мотивації, яка враховує рівні внутрішнього включення, міжособистісного залучення та самореалізації. Відповідно до цієї моделі було розроблено шість модулів тренінгової програми, кожен з яких корелював із певними аспектами мотиваційного впливу: формування довіри, розвиток самосвідомості, стимуляція ініціативності, робота з ризиком, ролева ідентифікація, інтеграція змін.

Тренінг реалізовувався у форматі шести послідовних днів офлайн з шістьма працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд», які брали участь у попередньому дослідженні. Кожен день мав чітку структуру з акцентом на включеність, рефлексію, емоційну безпеку та особистісний розвиток. На всіх етапах впровадження фіксувалось посилення рівня взаємної підтримки, зниження

психологічного бар'єру, зростання здатності до самостійної ініціативи та підвищення ціннісної інтеграції.

Особливо значущими стали спостереження за трансформацією поведінки учасників: від обережного дистанціювання до відкритості, визнання ігорольових функцій і вміння працювати з емоційним ризиком. У фінальному блоці, коли учасники створювали візуальні метафори змін, було зафіксовано зростання осмислення своєї професійної ролі в команді та відновлення емоційного зв'язку з роботою.

Аналіз якісного зворотного зв'язку показав, що учасники не лише високо оцінили зміст програми, а й змогли ідентифікувати конкретні особисті зрушення. Зокрема, було зафіксовано: підвищення відчуття цінності своєї участі в команді, формування нового погляду на свої обов'язки, зниження тривожності у професійних взаємодіях, зростання готовності до ініціативних дій. У фінальному опитуванні п'ятеро з шести респондентів зазначили, що після тренінгу вони краще усвідомлюють свою роль у колективі, а троє — що переглянули свої підходи до спілкування з колегами.

Отже, реалізована персоналізована мотиваційна програма виявилась ефективною з точки зору впливу на внутрішню мотивацію, командну згуртованість та суб'єктну активність учасників. Цей досвід може слугувати моделлю для подальших розробок у сфері прикладної психології праці, HR-консалтингу та розвитку професійних команд у сферах, де людська взаємодія є критичним фактором ефективності.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного теоретико-емпіричного та прикладного дослідження було комплексно розкрито психологічні особливості мотиваційних стратегій командоутворення у сфері обслуговування. Розв'язання поставлених завдань дозволило не лише систематизувати науково-теоретичні підходи до аналізу мотиваційної сфери та командної взаємодії, а й запропонувати практичну модель персоналізованої мотивації, орієнтовану на специфіку професійного середовища, де інтенсивна комунікація й емоційна залученість є визначальними чинниками ефективності.

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, дозволив простежити еволюцію уявлень про мотивацію особистості: від класичних філософських концепцій, які акцентували увагу на внутрішньому обов'язку, волі й моральному імперативі, до сучасних моделей, що ґрунтуються на принципах самодетермінації, особистісного вибору, автономії й ціннісного залучення. Розглянуто базові теорії мотивації — від потребової концепції Маслоу до концепції внутрішньої мотивації Р. Десі та Е. Раяна, а також структурно-динамічну модель мотиваційної сфери (О. Кокун), яка дозволяє аналізувати мотивацію як комплекс взаємодіючих чинників.

Окрему увагу було приділено взаємозв'язку між мотивацією та командною взаємодією, де мотиваційна стратегія визначається як не лише засіб стимулювання, а й чинник розвитку суб'єктності, ідентифікації з командними цілями та підвищення професійної життєстійкості. Зокрема, підкреслено роль ціннісної єдності, стилів управління й емоційної атмосфери в колективі як компонентів, що посилюють або послаблюють ефективність командної взаємодії.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження психологічних характеристик працівників у сфері обслуговування із застосуванням трьох методик: GET-тесту (діагностика потребової структури

мотивації), моделі Блейка-Мутона (визначення стилів взаємодії в колективі) та методики оцінки ціннісно-орієнтаційної єдності. Отримані результати продемонстрували наявність потенціалу до досягнень, прагнення до кооперації, однак і певні диспропорції: помірний рівень потреби в автономії, середній рівень креативності, нерівномірна ціннісна інтеграція. Встановлено, що працівники з високими показниками за шкалами «досягнення» й «автономія» частіше виявляють схильність до командного стилю взаємодії, тоді як низький рівень ціннісної єдності корелює з авторитарними або дистанційованими управлінськими орієнтаціями.

Узагальнення результатів дозволило ідентифікувати переважаючі мотиваційні стратегії як інтегративні, тобто орієнтовані одночасно на досягнення результату та підтримку емоційного клімату. Цей тип стратегій свідчить про прагнення до балансування продуктивності й міжособистісної злагоди, що відповідає умовам роботи у сфері обслуговування. У контексті теоретичних положень це узгоджується з підходами Кокуна О., Петренка Т. і Носань Н.С., які наголошують на значенні життєстійкості, автономії та визнання для формування ефективного командного середовища.

У третьому розділі на основі отриманих теоретико-емпіричних даних було розроблено адаптивну модель персоналізованої мотивації, що дозволяє цілеспрямовано формувати мотиваційні компоненти у працівників залежно від їхніх актуальних потреб, установок та ціннісних орієнтацій. Концептуально модель спирається на теорію самодетермінації (Deci & Ryan, 1985), типологію трудових мотивацій Е. Шейна та сучасну психологію командної взаємодії. Практичне втілення цієї моделі реалізовано у формі тренінгової програми з шести тематичних модулів, що охоплюють ключові аспекти розвитку: довіра, автономія, креативність, готовність до ризику, стратегічне бачення, рольова ідентифікація в команді

Тренінгова програма, що є логічним завершенням роботи, інтегрує психокорекційні, рефлексивні та когнітивно-поведінкові методи, дозволяючи

не лише впливати на мотиваційні показники, а й змінювати рівень згуртованості, суб'єктності й внутрішньої залученості працівників. Особливо важливо, що програму адаптовано до умов емоційного навантаження й високої змінності, властивих сфері обслуговування. Її структура дозволяє гнучко інтегрувати модулі в HR-практики: як у процес адаптації нових співробітників, так і в програми розвитку персоналу, профілактики вигорання та формування лідерських компетенцій.

Загалом, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що ефективне командоутворення у сфері обслуговування можливе за умови комплексного підходу до формування мотивації: з урахуванням індивідуальних установок, ціннісного фону колективу, стилів взаємодії та можливостей для особистісної реалізації. Запропонована адаптивна модель персоналізованої мотивації є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично реалізованою, що надає роботі прикладного значення.

Результати дипломної роботи можуть бути використані у діяльності фахівців з організаційної психології, HR-менеджерів, тренерів і керівників команд для створення ефективного командного середовища, в основі якого лежить не зовнішній контроль, а внутрішня мотивація, згуртованість і ціннісна інтеграція.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамцов, Р. (2018). Феномен нерелексивної (емоційної) свідомості Сартра. *Психологія особистості*, (1), 16–21. https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Po_2018_1_5.pdf
2. Байдала, В. В., & Іншина, К. М. (н.д.). *Використання теорії Альдерфера в менеджменті*. Сумський державний університет.
3. Варахсіна, О. В., & Тищенко, В. В. (2023). Інноваційні та мотиваційні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство*, (57), 193–198.
4. Горбенко, О. В. (2023). Мотиваційні аспекти управління персоналом в умовах сучасних викликів. *Економічний простір*, (183), 45–52.
5. Житомирська політехніка. (н.д.). *Лекція 9. Когнітивно-поведінкова психологія А. Бандури, Дж. Роттера та Дж. Келлі як підґрунтя психокорекції*. https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/268674/mod_resource/content/1/Лекція%209.%20СКТ.pdf
6. Кісіль, З. Р., & Швець, Д. В. (2023). *Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях*. Одеса: Одеський державний університет внутрішніх справ. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6937/1/Мотивація%20діяльності%20людини%20pdf.pdf>

7. Когут, І. В. (2022). Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>
8. Кокун, О. М. (2024). *Діагностика професійної витривалості та резилієнтності: методичні рекомендації*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
9. Кравченко, О. О. (2018). Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*, (2), 170–178.
10. Левченко, Т. І. (2015). *Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: Монографія*. Вінниця: Нова Книга.
<https://books.google.com.ua/books?id=AJ4RCgAAQBAJ&printsec=frontcover>
11. Максименко, С. Д. (Ред.). (2013). *Диференційна психологія: Підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Видавничий дім «Слово». <https://www.scribd.com/document/708545294/>
12. Міценко, Н. Г. (2018). Мотиваційні аспекти стратегії підприємства сфери послуг. *Вісник Луганського національного аграрного університету: Економічні науки*, (56), 123–128.
13. Музика, М. П. (2018). Волонтаризм як течія ірраціоналізму у філософії права. *Верховенство права / Supremăția Dreptului*, (1), 153–160.
<https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/2153>
14. Національний авіаційний університет. (2021). *Філософія середньовіччя (Тема 3)*. <https://www.flis.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/Tema->

15. Носань, Н., & Коршуков, Р. (2021, April 27). Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
16. Петренко, Т. О. (2024). Інструменти мотивації Офісу управління проєктами. *Ефективна економіка*, (1), 375–382.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-375-382>
17. Подшивайлов, Ф. М. (2015). Теоретико-методологічні засади визначення поняття мотиваційної сфери особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, (10), 19–22.
<https://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2015/10/06.pdf>
18. Подшивайлов, Ф. М., & Сергєєнкова, О. В. (2015). *Мотиваційна сфера особистості*. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України.
https://elibrary.kubg.edu.ua/12971/1/F_Podshyvailov_O_Serhieienkova_Motyvatytsiyna_sfera_osobistosti.pdf
19. Попова, О. І. (2014). Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, (2), 42–46.
20. Прудка, Т. (2019). Свобода в екзистенціальній філософії Сартра. *Серія 07. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія*, (40), 204–210.
<https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/26551>
21. Рубцов, А., & Погребняк, А. (2015, березень 15). Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках

- реалізації кадрової політики на підприємстві. *Економіка підприємства*, (9).
- 22.Столяренко, О. Б. (2012). *Психологія особистості: Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури. <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Psykholohia-osobystosti.-Stoliarenko-O.-B..pdf>
- 23.Трофімов, Ю. Л. (2003). *Психологія: Підручник*. Київ: Либідь. <https://ukrtextbook.com/psixologiya-trofimov-yu-l/psixologiya-trofimov-yu-l-5-1-2-klasifikaciya-potreb.html>
- 24.Циганівська, О. І. (2012). Педагогічні аспекти філософії Іммануїла Канта. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, (10), 98–103.
- 25.Abrar-ul-Hassan, S. (2018, January 1). *Motivational strategies*. Academia.edu. https://www.academia.edu/35966081/Motivational_strategies
- 26.Bowling, A. M., Ball, A. L., & Bird, W. A. (2020). Exploring motivational strategies, outcomes, and theories within the career development event preparation process. *Journal of Agricultural Education*, 61(1), 221–234. <https://doi.org/10.5032/jae.2020.01221>
- 27.Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed.). Jossey-Bass.
- 28.Naraha, A. (2020). Тімбілдинг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економіка знань. Інноваційна економіка*, 52–59. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-52-59>

29. Mark, G. (2008). Teamworking: History, development and function: A case study in Welsh local government. ORCA. <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/55772>
30. Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/MARSLSJ140517.03>
31. Meyer, S. (2018). Passion, impulse, and action in Stoicism. *Rhizomata*, 6(1), 1–26. <https://doi.org/10.1515/RHIZ-2018-0006>
32. Pavlov, K. (2020, January). Теорія ієрархічних потреб А. Маслоу як вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації. *Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції...* <https://www.researchgate.net/publication/341412494>...
33. Worth, P., Jr. (2014, November 1). Stoic philosophy: Its origins and influence. *Journal of Student Philosophical Research*. <https://doi.org/10.12966/jspr.11.01.2014>

ДОДАТКИ

Додаток А: Текст тренінгової програми

Модуль 1: “Початок: формування групової довіри та ціннісної відкритості”

Тривалість: 4 академічні години

Форма роботи: групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, картки з метафоричними зображеннями, аркуші А4, наліпки або стрічки, аудіозапис для релаксації (опційно)

Мета заняття: сформувати атмосферу безпеки, взаємної довіри та психологічного комфорту в групі; виявити цінності учасників та знайти їхні точки перетину як основу для формування мотиваційної єдності в команді.

Завдання заняття:

1. Ознайомити учасників із загальними цілями тренінгу та нормами взаємодії
2. Ініціювати перший міжособистісний контакт та активізувати групову динаміку
3. Усвідомити та обговорити індивідуальні очікування
4. Виявити ключові командні цінності та початковий рівень довіри
5. Сформувати перше відчуття включеності, приналежності й прийняття

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (15 хв)

Тренер: Доброго дня! Ми починаємо наш тренінг, присвячений розвитку командної мотивації. У центрі уваги будуть такі якості, як впевненість, ініціатива, гнучкість, креативність, здатність до співпраці. Саме ці характеристики були визначені як ті, що потребують розвитку — на основі діагностики в реальних колективах сфери обслуговування.

Ми не будемо читати лекцій. Тренінг — це простір для дії, рефлексії й зміни. А будь-яка зміна починається зі сприйняття безпеки й прийняття, тобто з довіри.

Наше перше завдання — створити такий простір. Простір, у якому ви зможете відкриватись рівно настільки, наскільки готові, але так, щоб це було цінно.

Далі я проводитиму вправи — і під час них пояснюватиму, чому саме ці дії важливі для нашої мети. Також після кожної вправи ми коротко рефлексуємо — що відчули, що дізнались про себе, про інших.

Вправа 1. Ім'я і жест (15 хв)

Мета: налагодити первинний контакт, зменшити напругу

Тренер: Назвіть, будь ласка, себе та покажіть жест, що вас символізує. Це може бути міміка, рух, поза, слово. Інші повторюють. Це допомагає нам не лише запам'ятати одне одного, а й активізує включеність у груповий процес.

Наприкінці — коротке запитання: «Як вам було показувати жест? А як — повторювати?»

Це вже перше усвідомлення, що індивідуальність і наслідування — це не протилежності, а дві сторони командної динаміки.

Вправа 2. «Наш простір довіри» – створення правил (15 хв)

Мета: забезпечити психологічну безпеку через спільні норми

Тренер: Я пропоную нам створити правила, які будуть не зовнішнім контролем, а внутрішньою згодою. Ви можете запропонувати будь-яке правило — головне, щоб воно було підтримувальним. Я запишуватиму їх на фліпчарт, а наприкінці всі погодимося — поставивши підпис.

Обговоримо: «Яке з правил вам здається найважливішим особисто для вас?»

Вправа 3. «Три факти про мене» (20 хв)

Мета: легка самопрезентація, розвиток інтересу до іншого

Тренер: Три факти: два правдиві, один вигаданий. Хто слухає — має вгадати, що не відповідає дійсності. Це розвиває не лише вміння ділитися, а й увагу, емпатію, іноді — почуття гумору.

Рефлексія: Що для вас було легким, а що — ні? Чи легко вам бути відкритими в новій групі?

Вправа 4. «Символ очікування» (20 хв)

Мета: усвідомлення та прояв індивідуальної мотивації

Тренер: Перед вами — картки з метафорами. Оберіть ту, яка уособлює ваші очікування від цього тренінгу. Покажіть її та скажіть: «Я очікую...». Ми не коментуємо одне одного, лише слухаємо.

Рефлексія: Наскільки ваші очікування перегукуються з очікуваннями інших? Які теми повторювались?

Вправа 5. «Ціннісне коло» (30 хв)

Мета: виявлення спільних орієнтирів

Тренер: Напишіть одну ключову цінність, без якої, на вашу думку, неможлива якісна командна робота. Потім передавайте аркуш по колу — кожен ставить «+» біля тієї, з якою погоджується.

Наприкінці — ми подивимось, які цінності найчастіше повторювались. Це наша база — цінності, які вже живуть у цій групі.

Рефлексія: Чи були для вас несподівані відповіді? Чи помітили ви, що вам важливо і що спільне з іншими?

Вправа 6. «Метр довіри» (20 хв)

Мета: тілесне усвідомлення рівня довіри, м'яка відкритість

Тренер: Уявіть, що на підлозі — шкала від 0 до 10. Встаньте на ту позначку, яка відповідає рівню вашої довіри до групи на цей момент. Потім коротко скажіть: «Я тут, тому що...»

Рефлексія: Що вам допомагає довіряти? Що заважає? Як ви зазвичай приймаєте рішення — довіряти чи ні?

Релаксаційна вправа: «Літній дощ» (10 хв)

Мета: зняття емоційної напруги, стабілізація

Тренер: Сядьте зручно. Закрийте очі. Дихайте рівно. Уявіть, що на вас падає теплий літній дощ. Він змиває втому, тривогу, напругу. Кожна крапля — це підтримка.

Після 3–4 хвилин — м'яко повертаємося до групи.

Підсумкове коло (10 хв)

Фраза: «Сьогодні я зрозумів/зрозуміла...», «Для мене важливим було...»

Тренер: Завершимо наше перше заняття коротким підсумком. Прошу кожного — одне речення про ваш досвід. Ми не оцінюємо, не коментуємо — тільки слухаємо. Це допомагає кожному зафіксувати важливе й залишити зустріч із внутрішньою ясністю.

Модуль 2: Розвиток самосвідомості та автономії в колективі

Тривалість: 4 академічні години

Форма роботи: групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, аркуші А4, ручки, стікери кількох кольорів, простір для пересування, картки з короткими сценаріями, аудіозапис для релаксації

Мета заняття: поглибити розуміння учасниками себе як активного учасника командної взаємодії; розвивати внутрішню суб'єктність, здатність до самостійного прийняття рішень, вміння формувати та утримувати особистісні межі.

Завдання заняття:

1. Усвідомити власні поведінкові шаблони та рівень автономії
Навчитись розрізняти внутрішню мотивацію від зовнішнього впливу
2. Розвинути навички самовизначення, самоідентифікації та самозахисту
3. Зміцнити відчуття внутрішньої опори

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (20 хв)

Тренер: Минуле заняття допомогло нам створити перший зв'язок — довіру. Це було необхідно, щоб сьогодні ми могли перейти до більш глибокого рівня — рівня взаємодії з собою. Ми будемо говорити про самосвідомість і автономію. Автономна людина — це не та, що “ні від кого не залежить”. Це людина, яка розуміє себе, знає, чого хоче, і здатна робити вибір, навіть у складних обставинах. Вона може бути частиною команди, підтримувати інших, але при цьому не втрачає себе.

У психології автономія пов'язана з внутрішнім локусом контролю — уявленням, що моє життя залежить від мене. А філософ Іммануїл Кант вважав, що справжня свобода — це дія не під примусом, а згідно з власним моральним законом.

Сучасна наука також підтверджує: автономія — одна з трьох базових людських потреб (поряд з потребою у зв'язку з іншими людьми та компетентністю). Людина, яка не відчуває себе автором власного життя — втрачає енергію, мотивацію, стійкість.

У повсякденному житті автономія проявляється в дрібницях: сказати «ні», коли це потрібно; не погодитися, коли не згоден; взяти на себе відповідальність, навіть якщо страшно.

Сьогодні ми спробуємо подивитися на себе глибше:

- Які ролі я виконую?
- Які з них — мої, а які — нав'язані?
- Чи маю я право бути собою — в групі, на роботі, у житті?

Ми торкнемось теми рішень, меж, образу «Я» і внутрішнього центру. Якщо дозволити собі бути чесними — це вже буде перший крок до автономії.

Вправа 1. «Я і мої ролі» (25 хв)

Мета: усвідомлення багаторольовості, джерел напруги й енергії

Тренер: Візьміть аркуш і запишіть 5–7 ролей, які ви виконуєте щодня: у родині, на роботі, в соціальних стосунках.

Далі:

- підкресліть ті ролі, які дають вам енергію
- закресліть ті, які виснажують
- обведіть ту, в якій ви відчуваєте себе собою

Обговорення в трійках:

- Які ролі ви виконуєте «за інерцією»?
- Чи маєте ви можливість вибирати, яку роль грати?

Рефлексія: Що ви побачили нового? Яку роль хочеться переглянути?

Вправа 2. «Автономія на шкалі» (20 хв)

Мета: тілесне й когнітивне усвідомлення свого рівня автономності

Тренер: Уявіть лінію від 0 до 10. 0 — повна орієнтація на думку інших.

10 — дію лише самостійно, відповідно до своїх цінностей. Займіть на підлозі місце, яке відповідає вашому стану «зараз».

Подумайте: «Чому я тут?», а потім скажіть вголос.

Рефлексія: Що допомагає рухатись до автономії? Чи хочете ви змінити свою позицію?

Вправа 3. «Мої кордони» (30 хв)

Мета: усвідомлення власних меж — емоційних, фізичних, поведінкових

Тренер: Намалуйте на аркуші себе у центрі. Усередині кола — все, що ви дозволяєте у своє життя, що вас наповнює.

Зовні — те, що порушує ваш комфорт, втручається у ваш внутрішній простір.

Використовуйте слова, кольори, символи.

Обговорення в парах:

— Чи є речі, які ви записали з подивом?

— Наскільки легко вам захищати ці кордони?

Рефлексія: Який мій наступний крок у захисті власних меж?

Вправа 4. «Рішення — моє» (мінідрама) (30 хв)

Мета: відокремити справжній вибір від зовнішнього тиску

Тренер: Я зачитуватиму короткі життєві ситуації У залі — зони «Так», «Ні», «Не впевнений». Оберіть свою позицію і займіть місце. Після кожної ситуації обговорюємо:

— Чи було це рішення дійсно вашим?

— Що вплинуло — страх, провина, звичка?

Ситуації: Колега просить вас змінитися з ним зміною, але ви вже планували провести час із родиною. Ви погоджуєтесь, не озвучуючи причину відмови.

Під час обговорення нової ідеї ви маєте свою пропозицію, але вирішуєте не ділитися, бо не впевнені, що це буде “доречно”.

Ви не згодні з рішенням керівника, але голосуєте “за”, бо всі інші так зробили.

У вас питають думку про роботу колеги. Ви хочете сказати чесно, але відповідаєте більш м’яко, ніж хотіли б.

Після складного дня вам пропонують піти на неформальну зустріч з колективом. Ви не хочете, але погоджуєтесь, щоб не виглядати “замкненим”.

На корпоративі всі активно беруть участь у грі, яка вам некомфортна. Ви приєднуєтесь, хоча хочете залишитись осторонь.

Клієнт або відвідувач грубо поводитьсь. Ви не встановлюєте межі, бо “так прийнято у сервісі”.

На вас покладають додаткові обов’язки без погодження. Ви приймаєте їх без запитань.

Ви відчуваєте втому, але продовжуєте працювати понад норму, бо боїтесь “розчарувати” керівництво.

Ви маєте ідею покращення робочого процесу, але відкладаєте її озвучення “до кращого моменту”, який ніколи не настає

Мікропаузи та тілесна включеність (10 хв)

- | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| — | Дихальні | вправи |
| — | Проста руханка | «Відчуй стопи» |
| — Вправа «Плечі вниз – центр в собі» | | |

Вправа 5. «Карта мого Я» (40 хв)

Мета: сформувати цілісний внутрішній образ себе
 Тренер: На великому аркуші створіть «Карту мого Я». У центрі — Я. Навколо розташуйте:
 — мої потреби
 — сильні сторони
 — мої звички
 — мої реакції
 — те, що мене підтримує
 — те, що мене відволікає

Потім проведіть лінії між пов'язаними елементами. Подивіться, що утворило ядро, а що залишилось на периферії.

Обговорення в трійках: – Що ви помітили про себе? – Який ресурс хочете посилити?

Релаксаційна вправа: «Тепле ядро» (10 хв)

Мета: відновити контакт із внутрішньою опорою
 Тренер: Закрийте очі.
 Уявіть у центрі грудей — м'яке, тепле світло.
 Це — ваш внутрішній центр.
 Він не залежить від чужих очікувань, він — ваш. Дихайте повільно. З вдихом — наповнення, з видихом — заспокоєння. Побудьте з цим образом кілька хвилин.

Підсумкове коло (15 хв)

Фраза: «Сьогодні я побачив у собі...», «Мене здивувало...», «Я відчув...»

Тренер: Завершимо словами, які зафіксують цей досвід. Кожен — одне речення. Ми не коментуємо й не аналізуємо. Просто слухаємо.

Модуль 3: Креативність і нестандартне мислення у робочому та повсякденному житті

Тривалість: 4 академічні години

Форма роботи: групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, креативні предмети (мотузки, прищіпки, пластилін, скріпки, серветки, ложки тощо), метафоричні зображення, аркуші А4, картки зі словами або малюнками, таймер, динамічна музика (опційно)

Мета заняття: Активізувати творчий потенціал учасників, розвинути гнучкість мислення, здатність знаходити нестандартні рішення в робочих ситуаціях, зняти страх помилки та розкрити внутрішню ініціативність.

Завдання заняття:

1. Подолати страх помилитися або виглядати “неправильно”
2. Розширити межі звичних шаблонів мислення
3. Розвивати навички нестандартного вирішення задач у команді
4. Підвищити здатність бачити нові можливості в обмежених умовах
5. Сформулювати позитивне ставлення до творчої ініціативи

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (20 хв)

Тренер: Сьогодні ми поговоримо про креативність. Це слово часто звучить у контексті художніх професій, але насправді — це життєва навичка.

У психології креативність — це здатність створювати нові ідеї, зв'язки, бачити рішення там, де інші бачать лише проблему. І кожна людина цю здатність має. Просто не кожному її дозволили проявити.

Існують різні види креативності:

- Побутова — як організувати простір, вигадати обхідне рішення;
- Професійна — як інакше підходити до завдань, процесів;
- Соціальна — як нестандартно спілкуватися, вирішувати конфлікти;
- Емоційна — як цікаво виражати і розуміти почуття.

Креативність вимагає довіри, дозволу на помилку та гри. І саме ці умови ми створимо сьогодні.

Сьогодні ми будемо вигадувати, створювати абсурд, плутати логіку, розв'язувати проблеми «навпаки». Бо тільки за межами правильного — з'являється нове.

Вправа 1. «Предмет у новій ролі» (25 хв)

Мета: вийти за межі шаблонного мислення, пробудити уяву

Тренер: Перед вами — набір простих предметів: скріпки, прищіпки, серветки, ложки, шнурки, пластилін тощо. Оберіть один предмет і придумайте мінімум 3 варіанти нового використання.

Наприклад:

- прищіпка як тримач фото;
- серветка як закладка в книжку;
- ложка як дзеркальце.

Можна працювати парами. Хто хоче — демонструє ідеї.

Рефлексія: Що вам було легше — придумати функцію чи посміятись?
Де в житті ви використовували щось «не за призначенням»?

Вправа 2. «Дивна газета» (30 хв)

Мета: активізація асоціативного мислення

Тренер: Кожен отримує 3 картки з довільними словами або образами (наприклад: “лінь”, “парасолька”, “вікно”).

Завдання — створити історію або сюжет, де всі три елементи — головні. Хто хоче — зачитує. Інші не оцінюють, лише аплодують.

Варіанти:

- Зробити міні-комікс або колаж за історією
- З'єднати історії 2 людей в одну абсурдну

Рефлексія: Що народжувалось першим — слово, картинка, ідея?
Чи довіряли ви власній уяві?

Вправа 3. «Проблема навпаки» (30 хв)

Мета: зниження страху перед проблемами, розвиток гнучкості

Тренер: Оберіть відому вам робочу ситуацію (наприклад, “клієнт незадоволений”).

Завдання — придумати як зробити її ще гіршою: які дії максимально погіршують ситуацію?

Коли всі ідеї зібрано — обговоріть, чи не робимо ми дещо з цього насправді.

Потім — у зворотному порядку: що може змінити ситуацію? Яке рішення незвичне, але ефективне?

Варіанти		ситуацій:
—		запізнення;
—	емоційний	клієнт;
—	нерозуміння	між змінами;
— “а чого це я?” у колективі.		

Рефлексія: Що вас здивувало в поганих рішеннях?
Чи легко було перейти до позитивних?

Мікропаузи та розрядка (10 хв)

- Імпровізована “модель” креативної ходи (якби ви були дизайнером, мишкою, павуком тощо)
- Гра “антифраз”: тренер каже фразу, учасники — її повну протилежність (напр. “Я люблю ранок” → “Я боюся вечора”)
- Дихальна вправа на відновлення: вдих — тягнемось вгору, видих — розслаблення вниз

Вправа 4. «Обмеження — мій ресурс» (40 хв)

Мета: розвивати творче мислення у складних умовах

Тренер: Поділіться на мінігрупи. Кожна отримає завдання, яке треба реалізувати в умовах обмеження.

Наприклад:

- “організувати презентацію без електрики”;
- “запропонувати нову послугу, не витративши жодної гривні”;

- “вирішити конфлікт без слів”;
- “презентувати себе без жодної чесної фрази”.

10–15 хв на підготовку, потім – презентації.

Рефлексія: Що виявилось джерелом рішень? Хто в групі вивів її за межі стандарту?

Релаксаційна вправа: «Політ у голові» (10 хв)

Мета: заспокоїти активований мозок, повернутись до рівноваги

Тренер: Сядьте зручно. Уявіть, що ваші думки — це птахи. Вони літають, іноді шумно.

А зараз — ви відпускаєте кожну з них. Одна — летить далі. Інша — розчиняється в небі.

Ви — у тиші. Ви — спостерігач. Думки проходять, але ви не тримаєтесь за них.

Підсумкове коло (15 хв)

Фраза: «Мене здивувало, що я...», «Я дозволив/дозволила собі...», «Хочу спробувати в житті...»

Тренер: Один учасник — одна фраза. Слухаємо, не відповідаємо. Це не про правильне — це про досвід.

Модуль 4: Ризик і впевненість у дії

Тривалість:	4	академічні	години
Форма	роботи:		групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)
Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, аркуші А4, ручки, м'яч або інший легкий предмет, картки з фразами/ситуаціями, простір для руху, таймер, аудіо для релаксації (опційно)

Мета заняття: розвинути впевненість у прийнятті рішень в умовах невизначеності, сформувані конструктивне ставлення до ризику, помилки та помірної сміливості у професійній взаємодії.

Завдання заняття:

1. Дослідити особисте ставлення до ризику і помилки
2. Навчитись розрізняти імпульсивний та усвідомлений ризик
3. Розвинути стійкість у діях в умовах тиску, непередбачуваності або очікувань
4. Посилити внутрішню підтримку в нових або незвичних ситуаціях
5. Підвищити впевненість у виявленні ініціативи

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (20 хв)

Тренер: Сьогодні ми працюємо з дуже важливою темою — ризик і впевненість у дії. І почнемо з простого питання: Коли ви востаннє зробили щось нове — навіть якщо було трохи страшно?

Ми часто уникаємо нових дій, не тому що вони складні, а тому що викликають внутрішній дискомфорт. Ми не знаємо, як нас сприймуть, чи буде результат успішним, чи не зробимо помилку.

У психології впевненість — це не відсутність страху, а здатність діяти, попри нього. Вона не з'являється “самою по собі” — вона розвивається через досвід проб, помилок і підтримки.

Також важливо розуміти, як функціонує наша психіка в ситуаціях змін. Тут нам допоможе модель трьох зон:

Зона комфорту — звичне, передбачуване, стабільне. Тут нам спокійно, але розвиток майже не відбувається. Це як робити ті самі дії з дня у день.

Зона навчання (розширення) — коли трохи тривожно, але ще цікаво. Тут ми вчимося, ризикуємо, пробуємо нове. Це зона росту, хоча вона й вимагає енергії.

Зона тривоги або паніки — коли стрес надто високий. Людина закривається, реагує захисно, або «завмирає». Тут навчання не відбувається, бо тіло й психіка зосереджені лише на виживанні.

Якщо ми завжди залишаємося в зоні комфорту — ми не розвиваємо здатність приймати виклики. Якщо постійно живемо в зоні тривоги — виснажуємось. Завдання — регулярно заходити в зону навчання, де трохи страшно, але вже цікаво.

Сьогодні ми не будемо “ламати себе”. Ми будемо пробувати діяти на півкроку далі, ніж звикли. Будемо:

- говорити і діяти без попереднього аналізу;
- дозволяти собі помилятись і жартувати з цього;
- ризикувати у безпечному просторі — щоб це стало доступно й “у реальному житті”.

Бо впевненість — це не про “завжди знаю, що робити”. Це про “навіть якщо не знаю — я з цим впораюсь”.

Вправа 1. «Страх і дія» (25 хв)

Мета: виявити внутрішні бар'єри, з якими учасник зустрічається перед дією

Тренер: На аркуші створіть 2 колонки. У першій — запишіть ситуації, в яких вам страшно діяти (на роботі чи в житті). У другій — що саме ви боїтесь втратити: статус, ставлення, безпеку, повагу тощо. Потім обведіть ті страхи, які зупиняють вас найчастіше.

Рефлексія: Що ви побачили? Який страх реальний, а який — уявний?
Чи вартий результат того, щоб ризикнути?

Вправа 2. «Скажи — зроби» (30 хв)

Мета: тренувати спонтанну дію, подолати страх виглядати недоречно

Тренер: Учасники стоять у колі. Я кидаю м'яч і кажу дію: наприклад, “скажи комплімент”, “крикни слово”, “застигни в позі”. Хто ловить — має одразу виконати. Далі кидає іншому.

Варіанти дій:

- “назви себе як супергероя”;
- “скажи щось дивне і правдиве”;
- “покажи невидимий страх жестом”.

Рефлексія: Що вам було найскладніше? Як змінилось відчуття від моменту “до дії” до “після”?

Вправа 3. «Зона розширення» (30 хв)

Мета: візуалізувати, де знаходиться особиста зона комфорту, і як виходити за неї

Тренер: У залі позначено три зони (можна стрічками, папером):

- Внутрішнє коло — зона комфорту

- Середнє — зона розвитку
- Зовнішнє — зона стресу/тривоги

Я зачитуватиму ситуації. Ви фізично переходите в ту зону, яка відповідає вашому сприйняттю.

Ситуації:

- “Виступити перед колективом”
- “Визнати помилку перед керівництвом”
- “Сказати “ні” колезі”
- “Попросити про підвищення”
- “Взяти ініціативу в незнайомій справі”

Рефлексія: Як змінюється зона, коли ви уявляєте підтримку поруч? Який з цих кроків ви хочете зробити в реальному житті?

Мікропаузи та руханка (10 хв)

- Дихання 4-7-8
- Вільна хода з внутрішньою установкою: “Я дозволяю собі ризикувати”
- Коротке “вигук-рух” (один рух — один звук — один намір)

Вправа 4. «Антиінструкція» (35 хв)

Мета: вчитись діяти всупереч стандартам, переосмислювати обмеження

- Тренер: В парах/трійках створіть абсурдну інструкцію:
- “Як ніколи не бути впевненим”;
 - “Як гарантовано провалити ініціативу”;
 - “Як зруйнувати підтримку колег”.

А тепер переписіть її у формат: "Інструкція для впевненого і сміливого себе".

Рефлексія: Що з “абсурдного” було знайомим? Що нового додали в позитивний варіант?

Релаксаційна вправа: «Я зробив крок» (10 хв)

Мета: зафіксувати стан внутрішньої мобілізації

Тренер: Сядьте зручно. Згадайте момент, коли ви зробили щось, чого боялися — і це дало результат.

Прокрутіть цю історію. Відчуйте силу, яка тоді була.

Залиште її всередині — як доказ: ви вже це вмієте.

Підсумкове коло (15 хв)

Фраза: «Сьогодні я відчув...», «Мені вдалося...», «Я дозволив/дозволила собі...»

Тренер: Завершуємо словами, які фіксують досвід. Один учасник — одна фраза. Слухаємо, не оцінюємо. Це внутрішнє завершення модуля.

Модуль 5: Цілеспрямованість і внутрішній драйв для досягнення власної мети

Тривалість: 4 академічні години

Форма роботи: групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, аркуші А4, ручки, кольорові стікери, метафоричні зображення або слова, таймер, аудіо для релаксації (опційно)

Мета заняття: допомогти учасникам: усвідомити реальні цілі, які ґрунтуються на особистих цінностях; розпізнати автоматичні думки, що гальмують рух уперед; активізувати внутрішню мотивацію; виявити ресурси і бар'єри;
Завдання заняття:

1. Дослідити відмінність між зовнішньою і внутрішньою мотивацією
2. Визначити особисту мету, яка є значущою саме для себе
3. Усвідомити вплив переконань на поведінку
4. Побачити ресурси, що підтримують дію
5. Створити реалістичний план першого кроку

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (20 хв)

Тренер: Сьогодні ми звернемося до того, що часто здається очевидним, але насправді рідко осмислюється по-справжньому:
Що я хочу? Куди я йду? Що мною керує?

У роботі з мотивацією важливо розуміти, що є різниця між ціллю і натиском. Людина часто “працює на автоматі” — виконує обов’язки, реагує на вимоги. Але лише коли вона усвідомлено діє у напрямку значущої мети, з’являється справжній внутрішній драйв.

У когнітивно-поведінковій терапії поняття мета — це не просто бажання, а конкретне, обґрунтоване і реалістичне бачення результату, який я можу досягти через послідовні дії.

Щоб ціль працювала, важливо:

Щоб вона була моя, а не нав’язана зовнішніми очікуваннями

Щоб вона відображала мої цінності

Щоб я міг її уявити, розкласти на кроки і бачити реалістичний шлях

Також важливо говорити про мотивацію:

Зовнішня мотивація: “Мене похвалять”, “Мені заплатять”, “Я не хочу виглядати погано”

Внутрішня мотивація: “Я це хочу зробити, бо це важливо для мене”,
“Я бачу в цьому сенс”

І якщо зовнішня мотивація дає короткий спалах, то внутрішня — внутрішнє джерело енергії, яке живить надовго.

Ми працюватимемо з цим джерелом:
— дізнаємось, що саме нас заряджає;
— сформулюємо мету без “але”;
— подивимось, що заважає — у думках, не в реальності;
— і зробимо мікрокрок у напрямку змін.

Вправа 1. «Мотиваційна карта» (30 хв)

Мета: усвідомити, що керує нашими діями — зовнішній тиск чи внутрішній сенс

Хід: Учасники ділять аркуш на три колонки:

Ситуація	Автоматична думка	Емоція\дія
----------	-------------------	------------

Наприклад:

- Ситуація: “Мені пропонують проєкт”
- Думка: “Я не потягну, краще не братися”
- Емоція: страх → дія: відмова

Тренер пояснює: такі думки називають автоматичними — вони виникають швидко, без аналізу, і впливають на поведінку. Їх можна не знищити, але поставити під сумнів і замінити.

- У другій частині вправи:
- вибрати одну деструктивну думку
 - записати альтернативну:

“Я не потягну” → “Я зможу зробити перший крок, а далі зорієнтуюсь”

Обговорення в парах: Що вас здивувало у ваших думках? Яка заміна викликає у вас енергію?

Вправа 2. «Повірити в досяжність» (30 хв)

Мета: виявити та скоригувати когнітивні викривлення, які блокують рух до мети

Хід: Написати свою особисту мету (робочу або життєву). Поставити до неї 5 уточнюючих питань:

- Це дійсно моя ціль?
- Я можу впливати на її досягнення?
- Що я про неї думаю?
- Що мене зупиняє?
- Що я можу зробити цього тижня?

Переформулювати мету простою, енергетично нейтральною мовою (без “маю/повинен”): “Я дозволяю собі працювати в напрямку...”

Обговорення в трійках: Як звучала мета до вправи і після? Яка версія вам ближча?

Мікропаузи та руханка (10 хв)

- Вільне ходіння з внутрішнім питанням: “Що я хочу?”
- Вправа “Намір у русі”: крок — видих — формулювання наміру

Вправа 3. «Трикутник дії» (30 хв)

Мета: побачити зв'язок між думками, емоціями і діями, які блокують рух до цілі

Хід: На аркуші учасники малюють трикутник: Верх — Думки про мету Лівий кут — Емоції, що виникають Правий кут — Поведінка, яку здійснюють або відкладають

Наприклад:

- Думаю: “Я не готовий”
- Відчуваю: сором
- Поведінка: відкладаю дію

Після заповнення — учасники пишуть в центрі трикутника: “Я можу почати з...”

Обговорення: Що стало зрозуміліше про себе? Який елемент найбільше потребує роботи?

Вправа 4. «Поведінковий експеримент: Один крок» (40 хв)

Мета: перейти від усвідомлення до конкретної дії

Хід: Учасники заповнюють картку за схемою:

Ціль	Перший крок	Мій бар'єр	Що може допомогти
------	-------------	------------	-------------------

Після заповнення — по черзі проговорюють свій крок у колі:

“Я, (ім'я), обираю зробити ____ цього тижня, бо це важливо для мене”

Це формує публічний намір з опорою на групу, підвищує внутрішню відповідальність.

Релаксаційна вправа: «У тілі — рух до мети» (10 хв)

Тренер: Заплющте очі. Уявіть: ви вже зробили перший крок. Не думаєте про ідеал — просто дієте. Відчуйте це в тілі: крок, дихання, настрій. Залишіть це відчуття в собі як опору.

Підсумкове коло (15 хв)

Фраза: «Я побачив, що можу...», «Мені стало ближче...», «Мій перший крок — це...»

Тренер: Один учасник — одне речення. Ми не коментуємо. Просто підтримуємо.

Модуль 6: Фінал: узгодження командних ролей

Тривалість: 4 академічні години

Форма роботи: групова

Цільова аудиторія: працівники сфери обслуговування (6–10 осіб)

Необхідні матеріали: фліпчарт, маркери, картки з описами командних ролей, стікери, великі аркуші для колективного колажу, метафоричні картки, аркуші А4, аудіо для завершення тренінгу (опційно)

Мета заняття: Інтегрувати особистий і груповий досвід, допомогти учасникам усвідомити власну командну роль, взаємодоповнюваність у колективі, створити підґрунтя для ефективної взаємодії та завершити тренінг у стані завершеності й конструктивного планування.

Завдання заняття:

1. Узагальнити ключові навички, здобуті впродовж тренінгу
2. Усвідомити власні командні ролі та стилі взаємодії
3. Визначити сильні сторони учасників у колективній структурі
4. Прожити процес завершення групової роботи
5. Підтримати учасників у фіксації внутрішніх змін

Хід роботи

Вступ і теоретичний блок (20 хв)

Тренер: Ми на завершальному етапі нашого спільного шляху. І сьогодні настав час подивитись, ким я став у групі, яку роль я займаю, як я проявляю себе в колективі.

В команді не всі мають бути однаковими. Але важливо, щоб ролі були усвідомленими і доповнювали одна одну.

Сьогодні ми зосередимось на двох важливих речах:

Перше — моя роль у команді. Це не лише функція (типу “керівник” чи “виконавець”), а стиль: ініціативний, організуючий, підтримуючий, аналітичний, тощо.

Друге — як ми працюємо разом. Чи чуємо ми одне одного? Чи не дублюємо дії? Чи є хтось, кому бракує визнання чи простору?

Теорія командних ролей Белбіна описує 9 ключових ролей (аналітик, організатор, генератор ідей, виконавець, дипломат, тощо), і суть не в тому, щоб обрати «кращу», а в тому, щоб побачити свою сильну сторону і навчитися поважати іншу.

Сьогодні ми проживемо момент завершення — без поспіху, з фокусом на те, що залишиться з нами після цієї роботи.

Вправа 1. «Моя команда — моя роль» (30 хв)

Мета: усвідомити свою сильну роль у команді

Хід: Учасники отримують короткі описи 8–10 командних ролей (адаптовані з Белбіна). Завдання:

- обрати ту, яка найкраще їм пасує;
- другу — яку вони проявили під час тренінгу;
- третю — яку хочуть розвинути.

Обговорення: Яка роль у групі була для вас природною? Чи був хтось у групі, хто підтримував вас у важливий момент?

Рефлексія: Яку роль ви хотіли б зберегти в реальному колективі?

Вправа 2. «Командне коло» (30 хв)

Мета: створити візуальну структуру взаємодоповнення

Хід: На великому аркуші учасники розміщують свої ролі у колі (можна використати стікери чи власні фото/імітації). Потім — кожен коротко презентує свою позицію та сильну сторону.

Питання для ведення: — Що я можу дати команді? — Що я навчився приймати в інших?

Після — групове обговорення: Які ролі доповнюють одна одну? Чи є баланс у взаємодії?

Мікропаузи та рухова вправа (10 хв)

— Вправа “Плече до плеча”: учасники стають у коло, торкаються плечима — символ єдності

— Вільний рух з уявленням “я дію в команді, не втрачаючи себе”

Вправа 3. «Колаж спільного досвіду» (40 хв)

Мета: узагальнити та візуалізувати ключовий досвід групи

Хід: Група створює один спільний плакат або колаж з назвами тем модулів, фразами, метафорами, які згадуються, важливими словами. Можна включити:

- фрази, що запам’ятались
- ключові відкриття
- ролі в групі
- символ кожного учасника

Рефлексія: Що залишиться з вами? Що стало вашим внутрішнім результатом?

Вправа 4. «Закриття тренінгу: Подарунок словами» (20 хв)

Мета: завершити групову динаміку з підтримкою

Хід: Учасники по черзі звертаються до людини праворуч і говорять 1 речення: “Ти залишаєшся для мене людиною, яка...” (можна замінити на метафору, рису, підтримку) Потім — робиться повне коло до ведучого.

Релаксаційна вправа: «Колесо досвіду» (10 хв)

Тренер: Заплющте очі. Згадайте всі шість занять. Ваші стани. Уроки. Свої ролі. Тіла, емоції, дії. У центрі вашої уваги — ви самі, з усім цим досвідом. Ви не стали іншими — але стали більш собою. Подякуйте собі — і групі.

Підсумкове коло (15 хв)

Фраза: «Для мене цей тренінг був...», «Я відкрив...», «Я завершую з...»

Тренер: Це останнє коло. Ми не коментуємо, не перериваємо. Лише слухаємо — і закриваємо цю спільну подорож.

Додаток Б Протокол та опис проведення тренінгу на підприємстві

Контекст проведення: онлайн, Zoom, 6 працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», 6 днів, по 4 академічні години

Форма роботи: спільні відеозустрічі, візуальні дошки (Miro, Jamboard, Canva), платформи для зворотного зв'язку (Padlet, Mentimeter, Slido)

День 1. Формування групової довіри

Перший день тренінгу завжди особливий. Група, ще не знайома між собою емоційно, зустрічається в загальному Zoom-вікні — із напругою в голосі, камерою, що часом вимикається, з короткими відповідями. Почали з простого: на Padlet кожен учасник виклав своє фото й три слова-асоціації, що його описують. Хтось обрав «спокій, дисципліна, чай», інший — «тривога, пошук, рух». Один з учасників зазначив: «Ніколи не думав, що побачу стільки тепла у словах від колег, з якими працюю кожен день і майже не спілкуюсь».

Далі ми разом створили «Код довіри» — правила, яких будемо дотримуватись протягом тренінгу. Наприклад: «не коментуємо емоцій інших», «дозволено мовчати», «тільки добровільна участь». У кожному правилі звучало бажання безпеки.

Робота в мінігрупах була спершу напруженою, але під кінець заняття в загальному чаті вже з'явилися перші жарти. Атмосфера обережного довір'я сформувалась саме завдяки щирим, а не формальним активностям.

День 2. Розвиток автономії та самосвідомості

Другий день розпочався з метафори: кожен обирав візуальний образ, що відображає його місце в команді. Це були й маяк, і валіза, і мозаїка. Одна з учасниць, показавши світлину мосту, сказала: «Я зв'язок. Мене часто не помічають, але без мене — впасти легко». Ці слова стали точкою глибокого діалогу.

Працюючи з асоціативними картками, учасники звертались до власного професійного минулого. Вправа «Профіль автономії» спонукала задуматись: а хто приймає рішення в моїй роботі — я чи система? В одному з breakout room-обговорень пролунало: «Я зрозуміла, що постійно погоджуюсь, бо боюсь виглядати складною. Але це не автономія — це уникнення».

У Mentimeter наприкінці дня група сформувала карту «Я в команді / Я поза командою». Майже всі позначили зміщення до «всередині». Це був перший день, коли прозвучали особистісні інсайти, без гумору чи маски.

День 3. Креативність і ініціативність

Після серйозності попереднього модуля, цей день став емоційним полегшенням. Ми почали з вправи «Абсурдне рішення» — треба було придумати максимально нерелевантний, але веселий спосіб вирішити типову робочу проблему. Група сміялась, коли один учасник запропонував «роздавати апельсини кожному невдоволеному клієнту з гучним віршем на касі».

Коли енергія піднялась, ми перейшли до кейсів — учасники у групах генерували нестандартні відповіді на реальні сервісні ситуації. Обговорення були жвавими, включеними, і навіть ті, хто раніше мовчав, почали активно говорити. У Canva кожен створював візуальний колаж «Моє натхнення», і ці картинки, з музикою, кольором, природою, залишили слід у спільній естетиці команди.

Один із учасників написав у чаті: «Я не думав, що креативність — це і про мене. Зараз відчув себе живим». Цей день став нагадуванням, що свобода — це теж частина професіоналізму.

День 4. Готовність до конструктивного ризику

Цей день був найглибшим емоційно. Ми почали з анонімного Google-опитування: учасники писали про свої найризикованіші професійні рішення. Потім — рольова гра «Конфлікт думок»: кожен мав відстояти свою позицію в напруженій ситуації з керівником. Це був єдиний день, коли в чаті було кілька хвилин повної тиші.

Техніка «Карта страхів» на Slido виявила, що найчастіший запит — «боюсь, що мене неправильно зрозуміють». Промовисто, що більшість страхів стосувались не дій, а інтерпретацій. Наприкінці одна з учасниць сказала: «Відчуття ніби скинула камінь, коли поділилась. Дивно, але полегшення справжнє».

Цього дня були й сльози, і підтримка. У чаті вперше з'явилися повідомлення з реакцією на те, що інші сказали — зі щирістю, без фасилітації.

День 5. Роль у команді та визнання внеску

Після напруженого попереднього дня ми обрали темп турботи й визнання. У вправі «Соціометрія онлайн» кожен позначав у Miro тих, кому довіряє як колезі. Були й очікувані зв'язки, але й неочікувані — ті, хто раніше були мовчазні, опинились у центрі.

Створення візуального бейджу «Моя роль у команді» дозволило персоналізувати досвід. Один учасник написав: «Я — стабілізатор. Мене не видно, але я тримаю рівновагу». Цей образ підхопили інші, назвавши його «тихим кермом».

Лист подяки — короткий, але щирий — завершив сесію. В Zoom-колі підтримки було багато зворушливих моментів. Один із тих, хто на старті був відсторонений, сказав: «Я бачу, що комусь важливо, що я тут. І це для мене неочікуване відкриття».

День 6. Інтеграція та закріплення змін

Останній день мав свою особливу атмосферу — ніби всі щось завершували для себе. Ми розпочали з вправи «Було / Стало» — кожен заповнював дві колонки у спільній таблиці, порівнюючи себе на початку і в кінці тренінгу.

З'явилися фрази: «Раніше — контроль, тепер — співпраця», «Було — втеча, стало — дія».

Далі — вправа «Лист до себе через 30 днів». Ці тексти будуть надіслані їм пізніше, як нагадування. У Mentimeter кожен залишив одне слово про себе після тренінгу. Серед них: «надія», «сміливість», «помічений», «команда».

Завершенням стало символічне «закриття кола». Кожен мав завершити фразу «Після цього тренінгу я...». Відповіді були простими, але справжніми: «...відчув себе живим», «...хочу більше довіряти», «...готова брати ініціативу».

Це була не просто серія навчальних модулів, а процес взаємного впізнавання, підтримки, переосмислення. Незважаючи на дистанційний формат, учасники пройшли повноцінний досвід комунікативної взаємодії, що з'єднав їх у щось спільне. І саме в цьому — головна цінність персоналізованого мотиваційного підходу.