

2. *Main M.* Attachment Theory: Eighteen Points with Suggestions for Future Studies. *Handbook of Attachment: Theory, Research and Clinical Applications* / Eds. J. Cassidy, P. Shaver. New York: Guilford Press. 2000. P. 845–87.
3. *Гасанова П. Г.* Психологія самотності : навч.-метод. посіб. / П. Г. Гасанова, К. М. Омарова. Київ: Суспільство з обмеженою відповідальністю “Фінансова Рада України” (Київ), 2017. 76 с.

I. М. КОЗЛОВА

здобувачка першого року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність “Психологія”,

ННІ Менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Науковий керівник:

С. М. ГОЛУБЄВ

канд. екон. наук, доц., кафедра психології і соціології,

ННІ Менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ORCID ID: 0000-0002-4642-8876

МОТИВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ПІДТРИМКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне середовище діяльності організацій в Україні характеризується підвищеним рівнем невизначеності та нестабільності, зумовленим як глобальними економічними трансформаціями, так і умовами воєнного стану. Воєнні дії, економічні ризики та міграційні процеси суттєво впливають на організаційне середовище і психологічний стан працівників, що підвищує значення їхньої психологічної стійкості та ролі мотиваційної підтримки у системі управління персоналом.

У наукових дослідженнях зазначається, що мотиваційна політика організацій потребує адаптації до сучасних викликів. Традиційні підходи, засновані переважно на матеріальних заохоченнях, не забезпечують достатнього рівня залученості працівників, що зумовлює необхідність використання комплексних мотиваційних підходів [1].

В умовах воєнного стану проблема мотивації персоналу загострюється, оскільки працівники стикаються з підвищеним рівнем психологічного напруження та невизначеності. Узагальнення сучасних досліджень показує, що мотивація відіграє важливу роль у формуванні психологічної стійкості, яка проявляється у здатності працівників адаптуватися до змін, зберігати ефективність діяльності та контролювати емоційні реакції.

У науковій літературі підкреслюється зростання ролі нематеріальних інструментів мотивації, зокрема підтримки з боку керівництва, розвитку ком-

петенцій, визнання результатів праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату [2]. Це сприяє підвищенню довіри та покращенню психологічного стану персоналу.

З метою визначення ефективних інструментів мотиваційної підтримки проведено аналіз сучасних досліджень у сфері управління персоналом [1–4], що дозволило виокремити ключові напрями формування психологічної стійкості та розробити узагальнену модель мотиваційної підтримки персоналу (таблиця).

**Модель мотиваційної підтримки психологічної стійкості персоналу
в умовах воєнного стану**

Основний зміст	Очікуваний результат
1. Інформаційна підтримка персоналу	
Забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і працівниками щодо змін у діяльності організації, стратегічних цілей та умов роботи. Інформування про управлінські рішення та перспективи розвитку	Зниження рівня невизначеності та тривожності серед працівників, підвищення довіри до керівництва, формування відчуття стабільності та причетності до діяльності організації
2. Професійний розвиток персоналу	
Реалізація програм підвищення кваліфікації, наставництва, професійного навчання та розвитку компетенцій, що дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов діяльності	Підвищення професійної компетентності працівників, зростання впевненості у власних можливостях, розвиток внутрішньої мотивації
3. Соціально-психологічна підтримка працівників	
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, розвиток командної взаємодії, підтримка працівників у складних умовах діяльності	Зниження рівня емоційного напруження та професійного вигорання, підвищення психологічної стабільності працівників, зміцнення командної згуртованості
4. Система визнання результатів діяльності	
Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на визнання досягнень працівників, підтримку їхньої ініціативності та професійної активності	Підвищення рівня залученості працівників до діяльності організації, зміцнення лояльності персоналу та формування позитивного ставлення до роботи
5. Гнучкість організації праці	
Використання адаптивних форм організації праці (гнучкий графік, дистанційна робота, підтримка балансу між професійним і особистим життям)	Зниження рівня психологічного напруження, підвищення задоволеності працівників роботою, формування більш стійкого та адаптивного трудового колективу

Джерело: сформовано автором на основі [1–4].

Аналіз сучасних практик управління персоналом свідчить, що впровадження комплексних мотиваційних програм сприяє підвищенню залученості працівників, зменшенню ризику професійного вигорання та формуванню більш стійких трудових колективів [3; 4]. Практичний досвід діяльності українських підприємств у кризових умовах підтверджує, що організації, які активно впроваджують програми професійного розвитку, наставництва та під-

тримують відкриту комунікацію з працівниками, демонструють вищий рівень залученості персоналу та нижчу плинність кадрів [3].

Результати досліджень також свідчать, що використання комплексних мотиваційних практик сприяє підвищенню адаптивності працівників до змін і зниженню рівня професійного вигорання [4]. У таких умовах мотиваційна політика організації може розглядатися як важливий інструмент підтримки психологічної стійкості персоналу.

Таким чином, в умовах воєнного стану українські організації потребують впровадження системних мотиваційних підходів, спрямованих на підтримку залученості персоналу, розвиток професійних компетенцій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення ефективної комунікації в колективі. Запропонована модель мотиваційної підтримки психологічної стійкості персоналу може бути використана як практичний інструмент управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану та невизначеності.

Джерела

1. *Гринько Т. В., Тімар В. С.* Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу в умовах кризових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
2. *Мутерко Г. В., Михальов Д. С.* Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
3. *Семикіна М. В.* Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 32–41.
4. *Буняк Н. М.* Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.

А. С. КОСІНСЬКА

здобувачка четвертого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність “Психологія”,
Хмельницький інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

Науковий керівник:

В. В. ОЛІЙНИК

канд. пед. наук, доц.,

Хмельницький інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1148-3800>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Психологічні особливості навчання в умовах цифровізації становлять важливий напрям сучасних наукових досліджень, оскільки стрімкий розвиток ін-