

Березюк Тетяна

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри вікової та педагогічної психології  
Рівненського державного гуманітарного університету  
<https://orcid.org/0000-0002-6864-9055>

DOI [https://doi.org/10.35619/prap\\_rv.vi23.400](https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi23.400)

## ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

**Анотація.** Автором здійснюється комплексний аналіз психологічних факторів мотивації учасників організаційного процесу в кризових умовах. Визначено, що складні обставини, детерміновані соціально-економічними, політичними та організаційними змінами, мають значний вплив на психоемоційний стан працівників та їхню професійну успішність. У статті вивчається мотивація персоналу в контексті психології праці як складний динамічний процес, що сприяє досягненню організаційних цілей та забезпечує професійну результативність на індивідуальному і колективному рівнях. Зокрема, акцентовано увагу на теоретичних підходах до мотиваційних процесів у кризових умовах, серед яких ключовими є когнітивні, емоційно-мотиваційні та поведінкові аспекти. Досліджується вплив кризових умов на мотивацію персоналу, зокрема, роль психологічної стійкості працівників та здатності керівників приймати ефективні рішення для запобігання розвитку дестабілізаційних процесів в організаційному середовищі, а також підкреслюється важливість лідерства та командної підтримки в умовах війни.

У публікації розкривається актуальність ціннісно-смыслового підходу до мотиваційного процесу в умовах кризи, зокрема важливість врахування індивідуальних цінностей працівників для ефективного залучення до робочого процесу. Окремо аналізується поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, а також значення прозорості комунікації, стратегії зворотного зв'язку та психологічних методів саморегуляції для підвищення ефективності мотивації персоналу в умовах сьогодення.

**Ключові слова:** психологія праці, мотивація персоналу, кризові умови, антикризове управління, резистентність організацій, психологічний клімат, позитивна психологія, лідерство, саморегуляція.

**Постановка проблеми.** Численні організації наразі перебувають у складних кризових умовах. Воєнний конфлікт, економічні потрясіння, соціальні зміни, політична нестабільність стали справжнім викликом для українського бізнесу та управлінських процесів. У таких складних умовах особливого значення набуває спроможність організацій підтримувати ефективну діяльність персоналу – підвищувати його стійкість до стресу та адаптуватися до нових реалій. Одним із ключових чинників, що визначає ефективність роботи колективу в складних умовах, є мотивація персоналу, яка відіграє провідну роль у збереженні продуктивної діяльності, підтримці морального духу працівників і забезпеченні стабільності всіх організаційних процесів. Саме мотивація підвищує самооцінку і впевненість у своїх силах, допомагає долати страх та втому, що зазвичай супроводжують кризові ситуації.

Успішна реалізація довгострокових планів будь-якої структурної одиниці забезпечується індивідуальним підходом до кожного учасника організаційного процесу. Впровадження в організації ефективної мотиваційної системи сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку професійного потенціалу та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату. У контексті вищесказаного виникає потреба в дослідженні проблеми мотивації персоналу в умовах кризи, зокрема визначення

Випуск 23, 2024. Збірник наукових праць РДГУ

психологічних механізмів як основних детермінант антикризового управління організації на засадах ефективного використання мотиваційних пріоритетів групи.

**Аналіз останніх джерел з досліджень.** В умовах сьогодення питання мотивації персоналу організації набуває особливої актуальності та практичного значення, що обумовлено зростаючою потребою в *забезпеченні резистентності організацій* – адаптивності, гнучкості, збалансованості ресурсів, стійкості до стресу і психологічній безпеці персоналу. Останні дослідження, присвячені мотивації персоналу, вказують на комплексний характер цього феномену, який охоплює не лише економічні стимули, але й соціально-психологічні аспекти, такі як: здатність справлятися з щоденними стресами війни, будувати позитивні взаємини з оточуючими, ефективно виконувати свої обов'язки та приносити користь своїй організації та суспільству, розкривати свій потенціал та досягати успіхів (Никоненко & Лимарева, 2024, с. 249).

Значна увага приділяється моделюванню мотиваційних механізмів в невизначених умовах. Зокрема, дослідники обґрунтовують *взаємозв'язок способів мотивації та складових лідерства підприємця в сучасних реаліях*, констатуючи, що управлінцю потрібно стати ефективним лідером, шукати способи своєї мотивації та стимулювання персоналу, підтримувати її (Власенко & Степаненко, 2023, с. 75).

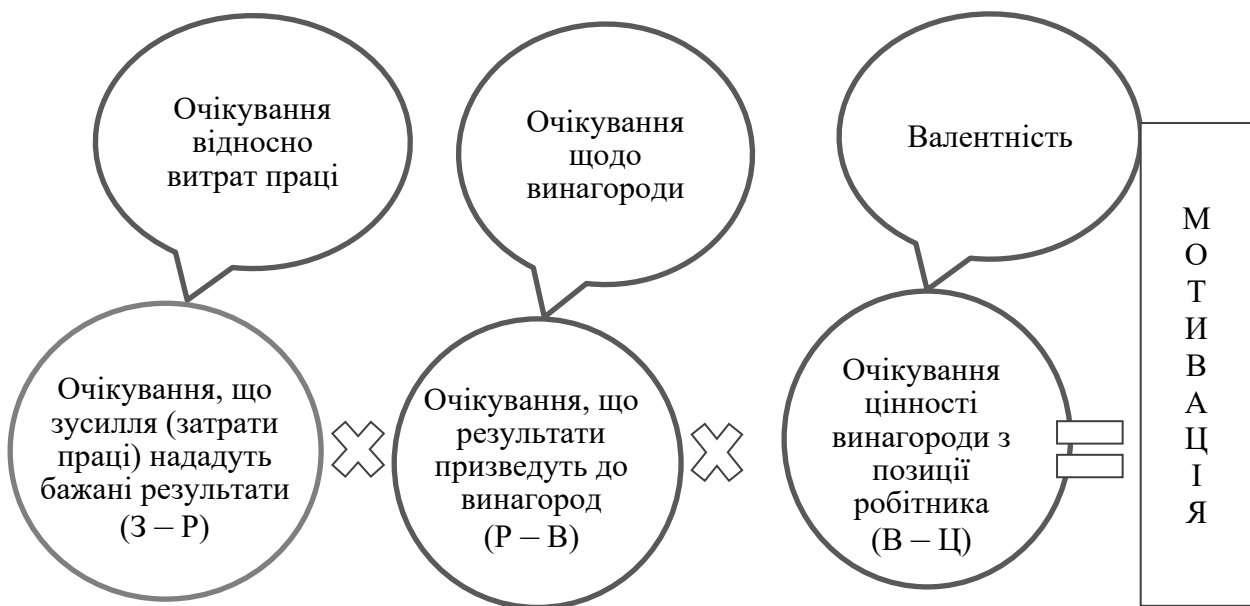
Актуальними є дослідження, що висвітлюють *роль позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств*, де відокремлена позиція зосередження на позитивних аспектах, використання позитивного підсилення, розвиток самооцінки та впевненості, забезпечення підтримки, формування значущості, забезпечення можливостей для розвитку, забезпечення рівності, зосередження на цілях (Полторак, 2023, с. 137). Таким чином, вивчення наукових джерел показує, що мотивація персоналу організації в умовах кризи є складним багатогранним явищем, яке потребує *комплексного міждисциплінарного підходу* в системі компетентного вирішення проблеми збереження та підвищення професійної ефективності учасників організаційного середовища.

**Мета статті.** Дослідження психологічних механізмів мотивації персоналу організації в умовах кризи та визначення ключових факторів, що впливають на ефективність мотиваційних стратегій для забезпечення стійкості організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи *мотивацію в контексті психології праці*, можна стверджувати, що це – складний динамічний процес, який формує рівень зацікавленості працівника на етапі забезпечення та реалізації місії організації. Мотивація відображає внутрішню (психологічну) готовність індивіда до активних дій, орієнтуючись на кінцевий результат, що забезпечують як індивідуальну, так і колективну стабільність в організації.

З точки зору сучасної психології, мотивація розглядається через призму декількох *теоретичних підходів*. Одним з основних є теорія потреб Абрахама Маслоу, де стверджується, що людські потреби мають чітку ієрархію (вигляд піраміди). П'ять груп потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, повага, самоактуалізація. При цьому потреби необхідно задовольняти, починаючи з найпростіших і йдучи послідовно до самореалізації. Хоча структура Маслоу є інтуїтивно релевантною для пояснення феномену мотивації, подальші дослідження не змогли повністю підтвердити її істинність (Хрущ, 2023, с. 499). У *процесуальних теоріях мотивації* основний акцент робиться на процесі прийняття рішень, які визначають подальшу поведінку людини, та на процесі стимулювання, спрямованості і завершення дії. До найвідоміших з них можна віднести: теорію валентності – інструментальності – очікування Врума, теорію постановки цілей Локка, модель мотивації Портера і Лоулера, «Рубікон-модель» Хекхаузена (Сметаняк & Магмет, 2023, с. 821).

Згідно з теорією В. Врума (рис. 1), учасник трудового процесу буде мотивований виконати в повному обсязі покладені на нього обов'язки у тому випадку, *якщо керівником буде відзначено його успішну діяльність*.



**Рис. 1. Модель мотивації (за В. Врумом)**

(побудовано автором на основі навчального посібника Щебликіної & Грибової, 2015)

Отже, *мотивація* – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація – це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці. Мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу (Ігнатюк & Туніна, 2023, с. 76).

Мотивація персоналу в кризових умовах має індивідуальні характер, сформований під впливом *внутрішніх і зовнішніх стресорів*. У таких невизначених обставинах ключового значення набуває *адаптивний потенціал персоналу організації*, їхня здатність підтримувати психологічну стійкість, а також психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення ефективного рівня мотивації учасників організаційного процесу. Зауважимо, що кризові фактори мають значний вплив на трудову поведінку персоналу, спричиняючи як *негативні, так і позитивні наслідки* (рис. 2).



**Рис. 2. Основні ознаки впливу кризових факторів на трудову поведінку та мотивацію**

В умовах нестабільності та невизначеності працівники частіше стикаються з високим рівнем стресу, емоційним виснаженням та тривожністю, що знижує їхню продуктивність, залученість і задоволеність роботою.

Питання лідерства та мотивації в умовах сьогодення набувають особливої важливості. Так 57% роботодавців впевнені, що саме матеріальні виплати (заробітна плата та премії) є і залишатимуться основним елементом залучення працівників. Ринок праці досить жвавий, він вже дещо оговтався після шоку від військової агресії та масової міграції українців. Багато компаній шукають кандидатів, і спрямовують свої зусилля на матеріальній складовій, особливо *при боротьбі за найкращих працівників* (Власенко & Степаненко, 2023, с. 76).

Необхідно підкреслити те, що важливе значення має *здатність керівника* підтримувати командний дух та створювати максимально сприятливий для продуктивної діяльності психологічний клімат. Це також буде відрізнятися від аналогічних завдань мирного часу. Здатність до вибору максимально адекватних шляхів командотворення, підтримувати довіру, мотивувати персонал та створювати позитивну психологічну атмосферу у період воєнного часу вимагають особливої зосередженості на психоемоційному стані кожного члена колективу. Загалом аналіз психологічних чинників ефективної управлінської діяльності в умовах війни варто в кожному конкретному випадку починати з того, як самі керівники адаптувалися до стресових ситуацій, як вони використовують свої лідерські якості та здібності до прийняття рішень і чи здатні їх використовувати в екстремальних умовах зокрема (Юффе, 2024, с. 1000).

Ці факти, на наш погляд, є важливими для формування командного духу та взаємної підтримки, що сприяють згуртованості колективу в теперішній час. *Командний дух* сприяє створенню атмосфери довіри та співпраці, що є важливим для ефективного подолання труднощів, а також для адаптації до нового робочого середовища. *Взаємна підтримка* забезпечує високий рівень залученості, покращує емоційну атмосферу в колективі та сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

У контексті нашого дослідження *формування значущості роботи для персоналу* є важливим критерієм підтримки їхньої мотивації та залученості. Значуща робота асоційована з такими поняттями, як сенс життя, висока залученість до роботи, інтринсична мотивація та покликання, однак має свої унікальні відмінності. Наприклад, «сенс життя» має більш глобальну перспективу, а «інтринсична мотивація» фокусується на задоволенні від самої діяльності, а не на її значущості. «Покликання», з іншого боку, тісно пов'язане зі значущою роботою і визначається як робота, до виконання якої індивід відчуває сильне покликання, що служить вищим соціальним цілям і надихається трансцендентними джерелами. При цьому, значуща робота може виступати як предиктор виконання покликання, що підкреслює складні взаємозв'язки між цими концептами (Лозовецька, 2024, с. 898).

Досліджуючи різні підходи до мотивації, які виступають важливим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу в організаціях, особливо в умовах кризи, слід виділити *ціннісно-смісловий підхід (системоутворюючий)*, який ґрунтується на врахуванні індивідуальних цінностей, переконань і життєвих орієнтирів працівників, тобто – на внутрішніх мотивах, що зумовлюють ефективне залучення персоналу в робочий процес.

Таким чином, у структурі ціннісного компонента професійної спрямованості можуть бути виділені:

- *особистісні цінності* (заняття улюбленою справою; можливість розвитку професійно-творчих здібностей; професійне самовдосконалення, саморозвиток та самореалізація; духовне задоволення тощо);

- *пізнавальні цінності* (освоєння професійних знань, умінь, навичок; творчий характер професійної діяльності, креативність; переживання суспільної значущості праці; духовний розвиток тощо);

- *соціально зумовлені цінності* (усвідомлення цінності професійної праці для себе та для суспільства; усвідомлення життєвих цінностей; соціальна активність, співпраця; знання та прийняття змісту професійних цінностей; громадський статус тощо);

- *соціально-економічні цінності* (перспективи працевлаштування; матеріальні цінності; престижність професії; престижність соціального статусу тощо) (Яцина, 2022, с. 248).

Оскільки мотивація праці є складовою системи управління персоналом підприємства, то цей процес під час взаємодії з підлеглими зводиться до обміну внесками між працівником та керівником, основою якого є *продуктивність та винагорода за результат*. Аби працівники досягли високої продуктивності, тобто виробничих цілей, застосовуються змістовні та процесуальні теорії мотивації. На основі специфічних стимулів, наприклад, через винагороди або збільшення особистої відповідальності та децентралізації компетенції прийняття рішень, працівники повинні плідно використовувати свободу автономії (Євась, Ковалюк & Нестерук, 2022, с. 36).

Вивчаючи наукові напрацювання дослідників, можна виділити *економічні методи мотивації персоналу*, які поєднують цих два види стимулювання – *матеріальне і нематеріальне стимулювання*, що дозволяє створити мотиваційну систему, яка відповідає як базовим потребам працівників, так і їх прагненню до самореалізації та професійного розвитку.

Економічний аспект мотивації праці базується на реалізації економічних інтересів як роботодавців щодо ефективного управління персоналом та розвитку підприємства, так і працівників щодо отримання стимулюючої винагороди за виконану роботу. Економічна мотивація є справді дієвим, але не єдиним способом задоволення потреб та реалізації інтересів працівників. Разом з економічною мотивацією на підприємстві доцільно застосовувати *способи нематеріального заохочення працівників*, спрямованих на врахування їхніх психологічних особливостей (Калінін, Колісніченко & Гавриленко, 2022, с. 343).

Підтримуємо думку науковців про те, що важливого значення в умовах кризи набуває мотивація персоналу шляхом впровадження *стратегії прозорої комунікації та зворотного зв'язку*. Значну роль в управлінні, підтримці відповідної психоемоційної обстановки відіграє *комунікація*, тобто керівник повинен мати високий рівень сприйнятливості та розвинену інтуїцію, що допомагає йому в невизначених ситуаціях і в умінні їх вирішувати, доносити вчасно інформацію до співробітників. Тому необхідно подбати про внутрішню комунікацію всередині організації, її якість, надійність і зміст (Морозова, 2024, с. 78).

У кризових умовах ефективність мотивації персоналу значною мірою залежить від здатності працівників управляти своєю поведінкою, емоціями з метою досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності. У цьому аспекті важливим інструментом є *психологічні стратегії саморегуляції*. Самоусвідомлення допомагає усвідомлювати власні думки, емоції та поведінку, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони та розуміти власні потреби та цінності. *Внутрішня увага* включає зосередження на внутрішніх процесах, таких як думки, емоції та фізичні відчуття, що допомагає розпізнавати свої емоційні реакції та реагувати на них адекватно. *Управління емоціями* – це важливий аспект саморегуляції, який передбачає вміння виявляти, розуміти та контролювати свої емоційні стани, щоб вони не заважали досягненню поставлених цілей. *Планування* допомагає структурувати свої дії та час з метою досягнення конкретних результатів, включаючи визначення мети, розробку стратегій та встановлення пріоритетів (Лозовецька, 2024, с. 88).

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідження мотивації персоналу в умовах кризи, зокрема в контексті воєнного конфлікту та економічної нестабільності, підтверджує її важливість для забезпечення стабільності організаційних відносин на макро- і мікрорівнях. Мотивація виступає потужним інструментом, який має вирішальне значення для підтримки *високого морального духу персоналу*.

Основні психологічні механізми мотивації, такі як забезпечення значущості роботи, підтримка командного духу та формування позитивного психологічного клімату, є ключовими для результативності організацій у кризових ситуаціях. І для забезпечення стійкості організації в нестабільний період важливим є *поєднання психологічних і економічних аспектів мотивації*. Підхід до кожного працівника має бути *індивідуальним*, з урахуванням їхніх життєвих орієнтирів, а також потреби в підтримці та розвитку на всіх рівнях професіоналізації.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні мотиваційного механізму в умовах кризи. Зокрема, вбачаємо здійснення порівняльного дослідження впливу різних кризових факторів на мотивацію персоналу як у вітчизняному, так і в міжнародному контексті. Це сприятиме визначенню найбільш ефективних психологічних стратегій в системі управління мотивацією різного характеру в умовах сьогодення

### СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Власенко, Т. А. & Степаненко, С. В. (2023). Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*, 79, 75 – 79. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>.
- Євась, Т. В., Ковалюк, С. В. & Нестерук О. В. (2022). Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*, 1(21), 35 – 39.
- Ігнатюк, В. & Туніна, Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 75 – 83. doi: <https://10.46299/j.isjmef.20230201.08>.
- Іоффе, М. В. (2024). Розвиток лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*, 4 (4), 993 – 1003. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-993-1003](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-993-1003).
- Калінін, А. М., Колісніченко, Р. М. & Гавриленко, О. Є. (2022). Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*, 1(19), 334 – 350. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-334-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-334-350).
- Лозовецька, В. Т. (2024). Чинники створення значущої роботи в організаціях. *Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, 3(37), 895 – 906. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-895-906](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-895-906).
- Лозовецька, В. Т. (2024). Роль саморегуляції в формуванні успішної кар'єри: психологічні стратегії та внутрішні механізми. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 1(108), 85 – 98. doi: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-108-1-85-98>.
- Морозова, М. (2024). *Організація комунікації працівників у воєнний та післявоєнний період. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля.
- Никоненко, О. & Лимарева, І. (2024). Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 244 – 253. doi: <https://10.31732/2663-2209-2024-73-244-254>.
- Полторак, А. С. (2023). Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 38, 132 – 138. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-20).
- Сметаняк, В. І. & Магмет, І. Б. (2023). Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, 15(33), 817 – 829. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-817-829](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-817-829).
- Хрущ, О. В. (2023). *Теоретичний аналіз підходів до вивчення феномену мотивації*. [Theoretical analysis of approaches to the study of the phenomenon of motivation]. The 6th Випуск 23, 2024. Збірник наукових праць РДГУ

- International scientific and practical conference «Science and innovation of modern world». Cognum Publishing House: London, United Kingdom.
- Щебликіна, І. О. & Грибова, Д. В. (2015). *Основи менеджменту*. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні.
- Яцина, К. (2023). Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Професійна педагогіка*, 1(24), 244 – 250. doi: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.244-250>.

## REFERENCES

- Vlasenko, T. A. & Stepanenko, S. V. (2023). Liderstvo ta motyvatsiia pidpriiemtsia v suchasnykh umovakh. [Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 79, 75 – 79. doi: <https://doi.org/10.32782/bSES.79-10>. [in Ukrainian].
- Yevas, T. V., Kovaliuk, S. V. & Nesteruk O. V. (2022). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriiemstva v kryzovykh umovakh. [Features of personnel motivation of the enterprise in crisis conditions]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 1(21), 35 – 39. [in Ukrainian].
- Ihnatiuk, V. & Tunina, H. (2023). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom. [Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 75 – 83. doi: [10.46299/j.isjmef.20230201.08](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08). [in Ukrainian].
- Ioffe, M. V. (2024). Rozvytok liderstva v sferi publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu. [Leadership development in the sphere of public administration under the conditions of marital state]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 4 (4), 993 – 1003. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-993-1003](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-993-1003). [in Ukrainian].
- Kalinin, A. M., Kolisnichenko, R. M. & Havrylenko, O. Ye. (2022). Motyvatsiia pratsi v suchasnykh umovakh: ekonomichni, psykholohichni ta pravovi aspekty. [Motivation of work in modern conditions: economic, psychological and legal aspects]. *Naukovi perspektyvy*, 1(19), 334 – 350. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-334-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-334-350). [in Ukrainian].
- Lozovetska, V. T. (2024). Chynnyky stvorennia znachushchoi roboty v orhanizatsiiakh. [Factors of creating meaningful work in Organizations]. *Zhurnal «Perspektyvy ta innovatsii nauky» (Seriiia «Pedagogika», Seriiia «Psykholohiia», Seriiia «Medytsyna»)*, 3(37), 895 – 906. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-895-906](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-895-906). [in Ukrainian].
- Lozovetska, V. T. (2024). Rol samorehuliatsii v formuvanni uspishnoi kariery: psykholohichni stratehii ta vnutrishni mekhanizmy. [The role of self-regulation in forming a successful career: psychological strategies and internal mechanisms]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*, 1(108), 85 – 98. doi: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-108-1-85-98>. [in Ukrainian].
- Morozova, M. (2024). Orhanizatsiia komunikatsii pratsivnykiv u voiennyi ta pisliavoiennyi period. [Organization of employee communication during the war and post-war period.]. *Transformatsiia ekonomichnykh system ta instytutiv u novykh heostrategichnykh realiakh: materialy KhXKhVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh i studentiv*. Dnipro: Alfred Nobel University. [in Ukrainian].
- Nykonenko, O. & Lymareva, I. (2024). Sotsialno-psykholohichni chynnyky formuvannia motyvatsii dosiahnen v umovakh viiny. [Socio-psychological factors in the formation of motivation for achievements in wartime]. *Vcheni zapysky "KROK" University*, 1(73), 244 – 253. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-254>. [in Ukrainian].
- Poltorak, A. S. (2023). Pozytyvna psykholohiia yak instrument motyvatsii personalu pidpriemstv. [Positive psychology as a tool for staff motivation]. *Elektronne naukove fakhove vydannia*

- z ekonomichnykh nauk «Modern Economics», 38, 132 – 138. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-20). [in Ukrainian].
- Smetaniak, V. I. & Mahmet, I. B. (2023). Psykholohichni zasady pidvyshchennia motyvatsii pratsi v orhanizatsii. [Psychological principles of increasing work motivation in the organization]. Zhurnal «Perspektyvy ta innovatsii nauky» (Seriia «Pedahohika», Seriia «Psykhologhiia», Seriia «Medytsyna»), 15(33), 817 – 829. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-817-829](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-817-829). [in Ukrainian].
- Khrushch, O. V. (2023). Teoretychnyi analiz pidkhodiv do vyvchennia fenomenu motyvatsii. The 6th International scientific and practical conference «Science and innovation of modern world». Cognum Publishing House: London, United Kingdom. [in England].
- Shcheblykina, I. O. & Hrybova, D. V. (2015). Osnovy menedzhmentu. Melitopol: Vydavnychi budynok Melitopolskoi miskoi drukarni. [in Ukrainian].
- Yatsyna, K. (2023). Motyvatsiia i tsinnosti u strukturi profesiinoi spriamovanosti osobystosti. [Motivation and values in the structure of professional orientation of personality]. Profesiina pedahohika, 1(24), 244 – 250. doi: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.244-250>. [in Ukrainian].

## PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN CRISIS CONDITIONS

**Tetiana Bereziuk**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor Department of Developmental and Educational Psychology  
Rivne State University of Humanities

<https://orcid.org/0000-0002-6864-9055>

DOI [https://doi.org/10.35619/prap\\_rv.vi23.400](https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi23.400)

**Abstract.** *The author conducts a comprehensive analysis of the psychological factors influencing the motivation of participants in organizational processes under crisis conditions. It has been determined that challenging circumstances, driven by socio-economic, political, and organizational changes, significantly impact employees' psycho-emotional states and their professional performance. The article examines employee motivation within the context of occupational psychology as a complex dynamic process that contributes to the achievement of organizational goals and ensures professional performance at both the individual and collective levels. In particular, it focuses on theoretical approaches to motivational processes in crisis conditions, highlighting key aspects such as cognitive, emotional, motivational, and behavioral factors. The main theories of motivation are considered, including those that define the hierarchy of needs from basic physiological levels to higher levels of self-actualization, as well as the processes that explain the relationship between decision-making and motivational determinants.*

*The work examines the impact of crisis conditions on employee motivation, particularly the role of psychological resilience and the ability of managers to make effective decisions to prevent destabilizing processes in the organizational environment. It also emphasizes the importance of leadership and team support during wartime. The publication underscores the relevance of a value-oriented approach to motivation during crises, specifically the importance of considering individual employee values for effective engagement in the work process. Additionally, the article analyzes the combination of material and non-material incentives, as well as the significance of open communication, feedback strategies, and psychological methods of self-regulation to enhance the effectiveness of employee motivation in today's environment.*

**Key words:** *I/O psychology, personnel motivation, crisis conditions, crisis management, organizational resilience, psychological climate, positive psychology, leadership, self-regulation.*

*Стаття надійшла до редакції 1.11.2024р.*