

УДК 005.32:331.101.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-321-330

Дата надходження: 01.06.2026

Дата прийняття до друку: 22.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Павло Радчук¹

¹Здобувач освітньої програми Менеджмент, ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3105-834X>

THE ROLE OF MOTIVATIONAL CLIMATE IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION.

Pavlo Radchuk¹

¹Postgraduate student of the Management educational program, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3105-834X>

Анотація. Створення мотиваційного клімату, який сприятиме розвитку людського капіталу організації через мотивацію, підвищення залученості працівників та запобігання їхньому емоційному вигоранню, є актуальною проблемою сьогодення. В науковому середовищі України поняття мотиваційного клімату не отримало загальноприйнятого визначення, що обмежує його застосування як управлінського інструменту. Спостерігається недостатня кількість наукових робіт щодо управління мотиваційним кліматом, особливо в умовах воєнного стану. Метою даної статті є систематизація теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату та висвітлення його ролі в управлінні розвитком людського капіталу організації. Для досягнення мети проведено аналіз та систематизацію теоретичної бази з вказаної теми, узагальнено підходи щодо визначення терміна мотиваційного клімату українськими та зарубіжними науковцями, запропоновано визначення мотиваційного клімату, що може бути актуальним для вітчизняного контексту. В основі запропонованого визначення закладено модель мотиваційного клімату в інтерпретації мотиваційної теорії досягнення мети; розкрито ключові особливості моделі. Наведено дані зарубіжних досліджень, що демонструють важливу роль мотиваційного клімату у розвитку людського капіталу організації, а саме – вплив на обмін знаннями, розвиток креативності працівників, рівень енергії на роботі, стійкість працівників до емоційного вигорання, залученість до роботи та бажання залишатись в організації. Наукова новизна та практична цінність даного дослідження полягає в пропозиції адаптувати та застосувати модель мотиваційного клімату майстерності в українському організаційному контексті, що може стати частиною стратегічного підходу до підвищення мотивації працівників та запобігання вигоранню в умовах воєнного стану. Зазначена доцільність проведення емпіричних досліджень мотиваційного клімату в Україні для перевірки гіпотези щодо потенційних переваг мотиваційного клімату майстерності для розвитку людського капіталу організації під час воєнного стану.

Ключові слова: людський капітал, мотиваційний клімат, мотивація, залученість.

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 1, **бібл.:** 34

Abstract. Creating a motivational climate that fosters the development of human capital in an organization through motivation, increasing employee engagement, and preventing emotional burnout is a problem nowadays. In the Ukrainian academic environment, the concept of motivational climate has not received a generally accepted definition, which limits its use as a management tool. There is a lack of scientific studies on managing motivational climate, especially during martial law. The aim of this article is to systematize the theoretical foundations of the concept of motivational climate and to highlight its role in managing the development of human capital in an organization. To achieve this aim, an analysis and systematization of the theoretical base on this topic were conducted, the approaches to defining the term motivational climate by Ukrainian and foreign researchers were generalized, and a definition of motivational climate relevant to the domestic context was proposed. The proposed definition is based on the model of motivational climate as interpreted in Achievement Goal Theory, and the key features of the model are described. International research data are presented that demonstrate the important role of motivational climate in the development of human capital in an organization, specifically its impact on knowledge sharing, the development of employee creativity, energy levels at work, resilience to emotional burnout, engagement, and the desire to stay with an organization. The scientific novelty and practical value of this study lie in the proposal to adapt and implement the mastery motivational

climate model in the Ukrainian organizational context, which might become a part of a strategic approach to enhancing employee motivation and preventing burnout under martial law. The advisability of conducting empirical research on motivational climate in Ukraine is noted in order to test the hypothesis regarding the potential benefits of the mastery motivational climate for the development of human capital in organizations during martial law.

Keywords: human capital, motivational climate, motivation, engagement.

Formulas: 0, fig.: 2, tab.:1, bibl.:34

Вступ. В еру швидкого технічного прогресу, розвитку штучного інтелекту та трансформації ринку праці, людський фактор залишається конкурентною стратегічною перевагою. Про це свідчить твердження зі звіту Deloitte (Poynnton et al., 2026), яке розвиває логіку розуміння людського капіталу як ключового фактору економіки знань, що панує останні декілька десятиліть.

В той самий час дослідження Gallup (2026) демонструє тренд до зниження залученості працівників у світі. Зокрема, залученість працівників у світі знизилась до 20% у 2025 році з пікових 23% у 2022 році, а прогнозовані втрати для світової економіки внаслідок низької залученості працівників склали близько 10 трильйонів доларів США, що підкреслює важливість залученості працівників для реалізації потенціалу людського капіталу та підвищення продуктивності організації.

В Україні додатковою проблемою, що впливає на залученість працівників та, відповідно, на людський капітал, є зниження ресурсного стану працівників, втрата ними мотивації та емоційне вигорання внаслідок хронічного стресу через тривалу війну в країні. Близнюк (2025), директорка Gradus Research, називає вигорання бізнес-ризиком, підкреслюючи, що 31% респондентів відзначають спустошеність після робочого дня, а 24% – зниження продуктивності. Мирончук (2026) пише про те, що 35% компаній зіштовхнулися зі збільшенням плинності кадрів; у спектрі причин звільнень – 16% становить психологічне виснаження (вигорання).

Зважаючи на вищенаведене, для роботодавців в Україні створення мотиваційного клімату, який не тільки сприятиме мотивації та залученості працівників для реалізації ними свого

потенціалу, а й потенційно чинитиме позитивний вплив на підвищення стійкості працівників до емоційного вигорання, може розглядатися у якості однієї зі стратегічних цілей для організації.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняному науковому середовищі термін мотиваційного клімату вживається, як правило, побіжно, здебільшого в контексті управління персоналом організації, при цьому є мало робіт, що уточнюють сам термін мотиваційного клімату. Своє визначення мотиваційного клімату наводили такі науковці, як Щербина (2007), Лютко (2018), Лугова та ін. (2024). Є поодинокі роботи за останні роки, де термін “мотиваційний клімат” вживається як операційне поняття з акцентом на його прикладне застосування (Кравчук & Головінов, 2026). Ряд українських вчених, таких як Куций (2022), Федоришина та ін. (2024) опрацьовували поняття мотиваційне середовище, яке, хоча і є близьким до мотиваційного клімату, та все ж охоплює ширший організаційний контекст. Деякі автори використовують в контексті мотивації загальний термін “клімат” (Журавльов & Каламан, 2024), або ж формулювання “підтримуючий робочий клімат” (Коренєва, 2024). Загалом привертає увагу відсутність уніфікованого підходу до визначення мотиваційного клімату та дефіцит робіт щодо управління мотиваційним кліматом в період воєнного стану.

У закордонних джерелах науковий термін мотиваційного клімату було введено Ames (1992), з прив’язкою до мотиваційної теорії досягнення мети (Achievement Goal Theory), концептуалізованої у працях Nicholls (1984) та Dweck, (1986), де він (мотиваційний клімат) розглядається у контексті впливу соціального середовища на орієнтацію індивіда щодо досягнення

мети з визначеними критеріями успіху та невдачі. Запропоноване визначення мотиваційного клімату отримало досить широке визнання у зарубіжних наукових працях, особливо у сферах освіти та спорту. Зокрема, дослідженнями мотиваційного клімату займалися такі автори, як Ntoumanis and Biddle (1999), Duda (2013), Harwood and Thrower (2020), Robinson (2023) та інші. Робіт, присвячених темі мотиваційного клімату в організаціях, є відносно менше; ґрунтовно цей напрям розвивала Nerstad (2013, 2018, 2020), а також Steindórsdóttir et al. (2020), Lee et al. (2022), Zhao et al. (2023).

Таким чином, при аналізі літератури спостерігається суттєва різниця у підходах до розуміння терміна мотиваційного клімату між вітчизняними та зарубіжними науковцями, яка потребує аналізу, систематизації спільних елементів та розуміння відмінностей. Поняття мотиваційного клімату, що розроблене та використовується зарубіжними науковцями, заслуговує на детальніше висвітлення та обговорення в українському академічному просторі.

Постановка завдання. Метою даної статті є систематизація теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату та висвітлення його ролі в управлінні розвитком людського капіталу організації.

Результати дослідження. Аналізуючи описані вище літературні джерела, заглибимося у сутність визначення мотиваційного клімату. Щербина (2007) визначає мотиваційний клімат як атмосферу, що утворюється внаслідок взаємодії індивіда з керівником та колегами в процесі виконання роботи. Лютко (2018) виділяє мотиваційний клімат як спільну зацікавленість членів колективу у досягненні мети, що базується на цінностях, які поділяються в команді. Лугова та ін. (2024) у своєму визначенні мотиваційного клімату до поняття “атмосфера” додають означення “психологічна” та наголошують на

суб’єктивному сприйнятті працівниками організаційного середовища, управлінських практик та взаємин в колективі. Кравчук та Головінов (2026) підкреслюють, що мотиваційний клімат відображає рівень залученості, лояльності та задоволеності працівників, переміщуючи акцент з визначення мотиваційного клімату на його прикладну роль в організації та в управлінні людським капіталом.

Узагальнюючи роботи українських вчених, спостерігаємо наступні закономірності:

- під мотиваційним кліматом розуміється здебільшого соціально-психологічна атмосфера в колективі;

- підкреслюється важливість взаємодії та досягнення спільних цілей;

- видається доцільним додаткове опрацювання структурних елементів мотиваційного клімату, які б сприяли розвитку управлінських практик.

У роботах зарубіжних авторів, як вже було зазначено вище, поняття мотиваційного клімату використовується як конкретний науковий термін з теорії досягнення мети, що частіше визначається як сукупність сигналів середовища, через які сприймаються критерії організації щодо успіху та невдачі в процесі досягнення мети (Ames, 1992). Розрізняють два типи мотиваційного клімату (Ames, 1992; Nerstad et al., 2013) – мотиваційний клімат майстерності, де метою є саме завдання і досягнення майстерності у процесі його виконання, та мотиваційний клімат продуктивності (результату), де метою є демонстрація результату. У мотиваційному кліматі майстерності винагороджуються зусилля та прогрес; фокус ставиться на порівнянні індивідом себе з собою у минулому. У мотиваційному кліматі продуктивності (результату) акцент ставиться на порівнянні себе з іншими. Типи мотиваційного клімату наведено на Рис. 1.



Рис. 1. Типи мотиваційного клімату

Джерело: складено автором на основі підходу Ames (1992) та Nerstad et al. (2013)

Nerstad et al. (2013) додали до визначення мотиваційного клімату спільність сприйняття критеріїв успіху та невдачі, та вплив на це сприйняття організаційних політик, практик та процедур робочого середовища (адаптуючи визначення до організаційного контексту). Ці поправки підтримуються і Zhao et al. (2023).

У визначеннях зарубіжних авторів:

– підкреслюється роль середовища, створеного важливим соціальним агентом, у процесі досягнення мети;

– метою може бути або досягнення майстерності або демонстрація результату;

– визначаються критерії успіху та невдачі на шляху до мети (наприклад,

особистий прогрес чи випередження інших).

Є роботи, в яких науковці додатково підкреслюють компонент підтримки та підсилення з боку соціально значущої фігури. Так, Duda (2013) та Appleton et al. (2016) в контексті спорту відзначають важливість того, що говорить, робить та як себе поводить тренер (лідер), що може додавати до мотиваційного клімату або відчуття підсилення для команди або послаблення. Це доповнення є потенційно цінним в українському вимірі, оскільки в період воєнного стану працівники, ймовірно, особливо потребують підсилення та підтримки. Нижче наведена порівняльна таблиця (Таблиця 1) визначень мотиваційного клімату українськими та зарубіжними науковцями:

Таблиця 1

Порівняльна таблиця визначень мотиваційного клімату у працях українських та зарубіжних науковців

Автори	Формулювання визначення	Ключові ознаки / компоненти
Щербина (2007)	“Мотиваційний клімат – це атмосфера, що виникає в результаті взаємодії працівника, роботи, керівника й оточення, в якому вони працюють”.	Атмосфера; взаємодія працівника, роботи й керівника; організаційний контекст.
Лютко (2018)	“...це наявність у працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основу якої покладено однакові (подібні) ціннісні настанови”.	Колективна зацікавленість у досягненні цілей; ціннісні настанови.
Лугова та ін. (2024)	“мотиваційний клімат – це психологічна атмосфера, яка панує всередині колективу, та впливає на мотивацію працівників. Він відображає суб’єктивне сприйняття працівниками організаційної культури, стилю управління, взаємин між співробітниками і керівництвом, рівня підтримки та визнання досягнень”.	Психологічна атмосфера; суб’єктивне сприйняття; стиль управління; підтримка; визнання.
Ames (1992)	Відповідно до концепції Ames (1992), мотиваційний клімат є сукупністю ситуаційних мотиваційних сигналів та структур, які визначають сприйняття критеріїв успіху й невдачі у процесі досягнення мети.	Ситуаційні мотиваційні сигнали та структури; критерії щодо успіху та невдачі.
Duda (цитовано. за Appleton et al., 2016)	Переклад: “створений тренером мотиваційний клімат стосується того, що тренер робить, говорить і як структурує середовище тренувань та змагань; ...він має розглядатися, як багатовимірний і може бути більш або менш підсилювальний (empowering) чи послаблювальний (disempowering)”.	Поведінка тренера; структурованість середовища; підсилювальний чи послаблювальний клімат; багатовимірність.
Nerstad et al. (2013)	Переклад: “...мотиваційний клімат на роботі визначається як сприйняття працівниками існуючих критеріїв успіху та невдачі, що підкреслюється політикою, практикою та процедурами робочого середовища”.	Сприйняття працівниками критеріїв успіху та невдачі; політики та процедури робочого середовища.
Zhao et al. (2023)	Переклад: “...командний мотиваційний клімат – це спільні уявлення про критерії успіху і невдачі, які формуються у працівників через політики, практики та процедури робочого середовища”. Автори посилаються на роботи Nicholls (1984) та Nerstad et al. (2013).	Командний мотиваційний клімат; спільні уявлення про критерії успіху та невдачі.

Джерело: складено на основі публікацій українських та зарубіжних авторів

На основі наведених визначень мотиваційного клімату українських та зарубіжних вчених, можемо запропонувати визначення, що може бути актуальним для організацій в нашій країні: мотиваційний клімат – це соціально-психологічна атмосфера, що виникає внаслідок взаємодії між керівником та працівниками в процесі виконання організаційних завдань, в якій визначаються критерії успіху та невдачі на шляху до мотиваційної мети, та задається певний рівень підтримки і підсилення з боку керівника.

Запропоноване визначення бере за основу західну модель мотиваційного клімату, що спирається на теорію досягнення мети (Ames, 1992; Dweck, 1986; Nerstad et al., 2013; Nicholls, 1984), де мотиваційна мета та критерії успіху і невдачі є наріжним каменем моделі; але при цьому враховує підходи українських науковців (Лугова та ін., 2024; Щербина, 2007), такі як соціально-психологічна атмосфера, підкреслюючи роль психологічного сприйняття клімату індивідом і колективом у процесі взаємодії;

а також додає актуальний для працівників нашої країни акцент на підтримку і підсилення (Duda, 2013).

Пропозиція взяти за основу визначення мотиваційного клімату в інтерпретації з теорії досягнення мети базується на ідеї впровадження у практичну діяльність організацій в Україні мотиваційного клімату майстерності, адже численні зарубіжні дослідження довели, що орієнтація на майстерність, коли успіхом є особистий прогрес працівника (а не його перевага над іншими), супроводжується позитивними проявами для людського капіталу організації. Так, Lee et al. (2022) показали, що мотиваційний клімат майстерності чинить позитивний вплив на бажання ділитись знаннями; Zhao et al. (2023) виділили позитивний вплив мотиваційного клімату майстерності на здатність працівників до креативу; Nerstad et al. (2020) довели перевагу мотиваційного клімату майстерності перед мотиваційним кліматом продуктивності (результату) у впливі на рівень енергії на роботі та запобіганні емоційному вигоранню; Steindórsdóttir et al. (2020) дослідили, що мотиваційний клімат майстерності позитивно впливає на інтегрованість в роботу, залученість працівників та зменшує плинність кадрів. Отже, модель мотиваційного клімату з теорії досягнення мети є доволі вивченою у зарубіжних дослідженнях, що робить її перспективною для подальшого вивчення та дослідження в умовах нашої країни.

Описані в дослідженнях феномени залученості, енергії на роботі, креативності, відкритості до обміну інформацією, інтегрованості в роботу та стійкості до вигорання не є безпосередніми складниками людського капіталу, проте вони відображають психологічні та поведінкові механізми реалізації його потенціалу, розвитку та збереження. До прикладу, залученість, що виступає дієвим проявом мотивації (Delaney and Royal, 2017), характеризується стійкою енергійністю та зацікавленістю працівника до роботи, дозволяє йому бути

продуктивнішим, примножувати свій досвід, розвивати компетенції і креативність (Bakker and Demerouti, 2008); натомість емоційне вигорання може супроводжуватися втратою мотивації та здатності працівника до виконання завдань, тобто є руйнівним для людського капіталу. Обмін знаннями може сприяти поширенню та розвитку знань (Lee et al., 2022), а отже – перетворенню індивідуального людського капіталу в організаційний. Своєю чергою, інтегрованість в роботу, на відміну від залученості, описує не якість мотиваційного стану, а показує зв'язок працівника з організацією і іншими членами колективу, його відповідність організації та потенційний ступінь сприйняття втрати при зміні роботи (Mitchell et al., 2001). Інтегрованість в роботу позитивно корелює зі збереженням людського капіталу, в той час, як плинність кадрів є індикатором втрати людського капіталу.

Вважається, що основним медіатором позитивного впливу мотиваційного клімату майстерності є задоволення базових психологічних потреб людини, що формують внутрішню мотивацію: майстерності, автономії та бажання належності (Steindórsdóttir et al., 2020), описаних у теорії самодетермінації (Self-Determination Theory) Ryan and Deci (2000), теорії, яка, як зазначав Пінк (2016, ст. 66), довела, “що люди володіють трьома вродженими потребами: компетентністю в тій чи іншій галузі знань, автономією та спорідненістю з іншими людьми. Коли ці три потреби задоволені, ми – мотивовані, продуктивні та щасливі”.

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури простежується причинно-наслідковий зв'язок від мотиваційного клімату майстерності, через задоволення базових психологічних потреб індивіда у компетентності, автономії та належності, до підсилення внутрішньої мотивації (що визначається як внутрішній стан індивіда, в якому він прагне діяльності заради її власної цінності, а не заради нагород чи тиску (Ryan and Deci, 2000)).

Водночас розглянутий мотиваційний механізм впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал не повністю відображає потенційне значення цього типу клімату, адже людський капітал є ширшим поняттям, яке охоплює знання, досвід, навички та інші характеристики працівників, що створюють цінність для організації (Becker, 1964). Для цілісного розуміння потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал доцільно використати структуру АМО (Ability (здатність), Motivation (мотивація), Opportunity (можливості)), що набула розвитку в роботі Appelbaum et al (2000). Відповідно до цієї структури, результативність працівників (що відображає реалізацію потенціалу людського капіталу) залежить не лише від таких елементів, як знання, навички чи досвід працівників, а від поєднання трьох передумов, а саме їхньої здатності (рівня знань та компетенцій для виконання

завдань), мотивації та організаційних можливостей для їх реалізації. Таким чином, модель АМО доповнює теоретичний зв'язок між мотиваційним кліматом майстерності, мотивацією працівника та розвитком людського капіталу. Крім впливу на мотивацію, акцент на зусилля та розвиток, що притаманний цьому типу клімату, може потенційно сприяти зростанню знань, навичок та професійної здатності працівника, а командна взаємодія, автономія та відкритість до обміну знаннями – розширювати можливості для реалізації потенціалу людського капіталу організації. На Рис. 2 показана схема потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал організації (однак це теоретичне твердження потребує верифікації в емпіричних дослідженнях в умовах нашої країни).



Рис. 2. Схема потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на розвиток людського капіталу через призму структури АМО (вплив на здатність, мотивацію, можливості)

Джерело: складено автором на основі даних Ames (1991), Appelbaum et al. (2000), Nerstad et al. (2013), Steindórsdóttir et al. (2020)

Модель мотиваційного клімату майстерності з її доказами щодо позитивного впливу на показники людського капіталу стимулює нас до

переосмислення цільової орієнтації в організаціях від демонстрації результату на зусилля та набуття майстерності. Таке переосмислення уможливорює

зосередження уваги працівника на зоні його контролю (зусилля і прогрес), зменшує додаткову напругу від конкуренції через відсутність порівняння з іншими, сприяє швидшому зростанню професійної спроможності працівника, задовольняючи потреби в компетентності, автономії та належності. Зрештою фокус на майстерність та зростання несе потенціал відкриття для працівника глибшого сенсу своєї роботи, що може підвищувати його стійкість в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Одним з обмежень даного дослідження є те, що воно не враховує елементи матеріальної стимуляції в організаціях. Хоча ці елементи не виділяються окремо у визначенні мотиваційного клімату ні вітчизняними, ні зарубіжними авторами, забезпечення їх адекватного рівня є гігієнічним фактором (згідно з Herzberg (2003)), відсутність якого може зменшити позитивний вплив мотиваційного клімату на розвиток людського капіталу. Інакше кажучи, робота з мотиваційним кліматом та створення простору для внутрішньої мотивації працівників не повинна вступати в суперечність з методами матеріальної стимуляції в організації, недостатній рівень яких не сприятиме мотиваційним процесам.

Іншим обмеженням даної роботи є фокус на зарубіжних дослідженнях (через

відсутність вітчизняних), що лише підкреслює необхідність проведення емпіричних досліджень в українському організаційному контексті, особливо з врахуванням специфічних умов воєнного стану.

Висновки.

Узагальнення теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату створює базу для розгляду його як дієвого управлінського інструменту для розвитку людського капіталу організації. Науковою новизною даної статті є пропозиція щодо використання адаптованої моделі мотиваційного клімату майстерності у вітчизняному організаційному контексті. Це створює підґрунтя для інтеграції у вітчизняну науку та практику зарубіжних напрацювань щодо переваг мотиваційного клімату майстерності для підвищення залученості працівників, зростання креативності, бажання ділитись знаннями та залишатись в організації. Разом з тим, доцільним є проведення емпіричних досліджень мотиваційного клімату в українському контексті, адже це дозволить перевірити гіпотезу чи будуть зберігатися потенційні переваги мотиваційного клімату майстерності для розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану на фоні психологічної втоми та емоційного вигорання працівників.

Конфлікт інтересів. Автор зазначає про відсутність конфліктів інтересів, які могли вплинути на підготовку та публікацію статті.

Фінансування. Автор зазначає, що публікацію статті профінансовано самостійно автором в межах оплати за навчання на аспірантурі.

Етична заява. Робота над даною статтею проводилась згідно з етичними стандартами.

Декларація про використання ШІ. Інструменти штучного інтелекту (ChatGPT, Claude) використовувалися для допомоги у первинному пошуку джерел. Усі знайдені джерела були самостійно перевірені автором, а цитування оформлене відповідно до вимог APA.

Література:

1. Близнюк, Є. (2025, 13 червня). Вигорання як бізнес-ризик: чому підтримка працівників наразі ключова для успіху компанії. Forbes Ukraine. [https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik-chomu-pidtrimka-pratsivnikiv-narazi-klyuchova-](https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik-chomu-pidtrimka-pratsivnikiv-narazi-klyuchova)

[dlya-uspikhu-kompaniy-analiz-direktorki-gradus-research-evgenii-bliznyuk-13062025-30517](https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik-chomu-pidtrimka-pratsivnikiv-narazi-klyuchova-dlya-uspikhu-kompaniy-analiz-direktorki-gradus-research-evgenii-bliznyuk-13062025-30517)

2. Журавльов, О. О., & Каламан, О. Б. (2024). Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський

- економічний науковий журнал, (5), 27–31.
<https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4>
3. Коренєва, Н. О. (2024). Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*, (5).
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69>
4. Кравчук, О. І., & Головінов, В. О. (2026). Мотиваційний клімат організації в умовах цифровізації: гібридний підхід до оцінювання. *Приазовський економічний вісник*, (1(45)), 35–42.
<https://doi.org/10.32782/2522-4263/2026-1-6>
5. Куций, О. (2022). Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Психологічний журнал*, 8(1).
<https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.6>
6. Лугова, В. М., Назаров, Н. К., & Чуркін, А. О. (2024). Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International Scientific and Practical Conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development* (Bergen, Norway, September 4–6, 2024).
https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3431_0
7. Лютко, О. М. (2018). *Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти: посібник для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти*. РОППО.
http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalnyi/6_%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D0%9B%D0%AE%D0%A2%D0%9A%D0%9E_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf
8. Мирончук, Р. (2026, 13 квітня). *Війна, зарплати і вигорання: чому український бізнес втрачає працівників*. Мінфін.
<https://minfin.com.ua/ua/2026/04/13/171867450/>
9. Пінк, Д. (2016). *Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує* (Н. Агаджанян, пер.). Клуб сімейного дозвілля.
10. Федоришина, Л., Гладун, Р., & Федоришин, Ю. (2024). МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 47–55.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
11. Щербина, О. (2007). Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації. *Кадровик: трудове право і управління персоналом*, (1), 118–123.
12. Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
<https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
13. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
14. Appleton, P. R., Ntoumanis, N., Qusted, E., Viladrich, C., & Duda, J. L. (2016). Initial validation of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C). *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 53–65.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.008>
15. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
16. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research; Columbia University Press.
<https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
17. Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140.
<https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
18. Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(4), 311–318.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.839414>
19. Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
20. Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
21. Harwood, C., & Thrower, S. (2020). *Motivational climate in youth sport groups* (C. 145–163).
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816336-8.00009-3>
22. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
23. Lee, S., Yang, X., Kim, J., & Byun, G. (2022). Effects of Motivational Climate on Knowledge Hiding: The Mediating Role of Work Alienation. *Behavioral Sciences*, 12(3), 81.
<https://doi.org/10.3390/bs12030081>
24. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
<https://doi.org/10.5465/3069391>
25. Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
26. Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12174>

27. Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429–447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>
28. Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328>
29. Ntoumanis, N., & Biddle, S. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sport Sciences*, 17, 643–665. <https://doi.org/10.1080/026404199365678>
30. Poynton, S., Flynn, J., Scoble-Williams, N., Reyes, V., Mallon, D., & Cantrell, S. (2026, 4 березня). *2026 global human capital trends*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends>.
31. Robinson, K. A. (2023). Motivational climate theory: Disentangling definitions and roles of classroom motivational support, climate, and microclimates. *Educational Psychologist*, 58(2), 92–110. <https://doi.org/10.1080/00461520.2023.2198011>
32. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
33. Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*, 73(1), 91–115. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
34. Zhao, Y., Yu, T., & Zhang, Z. (2023). The influence of team motivational climate on employee creativity – Mediating role of domain-relevant skills. *Frontiers in Psychology*, 14, 1177778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1177778>