Стаття та будь-який пов'язаний з нею опублікований матеріал поширюється за ліцензією Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).
The article and any related published material are licensed under the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).

УДК 159.9.019.4:005.32:331.101.3
DOI: https://doi.org/10.17721/BPSY.2026.1(23).10

Аліса ЛОМАКІНА, магістр
ORCID ID: 0009-0004-6747-9631
e-mail: alisavolynets@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОЯВИ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ У ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ТИПІВ DISC В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: АВТОРСЬКА ІНТЕРПРЕТАЦІЙНА МОДЕЛЬ

В с т у п . ***У статті представлено авторську інтерпретаційну модель мотивації працівників залежно від їх поведінкових типів за системою DISC. У сучасній організаційній психології проблема мотивації працівників дедалі частіше розглядається як проблема психологічної відповідності стимулів індивідуальним особливостям працівника. Класичні теорії мотивації переконливо пояснюють зміст потреб, однак меншою мірою конкретизують, чому однакові стимули по-різному переживаються та реалізуються в робочій поведінці.***

М е т о д и . ***Дослідження виконано в межах теоретико-аналітичного дизайну. Порівняльне зіставлення класичних теорій мотивації з моделлю DISC. Ілюстративні організаційні сценарії в тексті слугують для пояснення моделі й не мають статусу самостійної емпіричної верифікації.***

Р е з у л ь т а т и . ***Розроблено авторську інтерпретаційну модель, де типи DISC розглядаються як механізми інтерпретації мотиваційних стимулів. Поведінковий тип виконує функцію "психологічного фільтра" між зовнішнім стимулом і реакцією, визначаючи спосіб сприйняття та реалізації мотиваційного впливу. "Психологічний фільтр" описує процеси селекції, оцінювання та надання значущості стимулам в організаційному середовищі.***

На цій основі виокремлено чотири домінувальні механізми реалізації мотивації: інструментально-результативний для типу Dominance; соціально-емоційний для типу Influence; стабілізаційно-підтримувальний для типу Steadiness; когнітивно-контрольний для типу Conscientiousness.

Показано, що цей фільтр послідовно здійснює селекцію релевантних сигналів, оцінює їх відповідність пріоритетам особистості, надає їм позитивної або негативної емоційної валентності та переводить таку оцінку в конкретну поведінкову реалізацію. Для кожного типу описано провідні мотиватори, демотиватори, психологічні прояви й типові організаційні умови ефективної мотивації.

В и с н о в к и . ***Запропонована модель дає змогу інтегрувати змістові та процесуальні підходи до мотивації й уточнює, що ефективність мотиваційного впливу залежить не лише від змісту стимулу, а й від способу, у який він інтерпретується поведінковим типом. Практична цінність моделі полягає в можливості індивідуалізації HR-інструментів, підвищення точності управлінської комунікації та проєктування стимулів з урахуванням поведінкового профілю працівника. Обмеженням дослідження є його теоретичний характер, подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку моделі.***

К л ю ч о в і с л о в а : ***організаційна поведінка, мотиваційна регуляція, поведінкова типологія, психологічний фільтр, індивідуальні відмінності, HR-стратегії.***

Вступ

У сучасній організаційній психології мотивація працівників дедалі рідше розглядається як універсальний набір стимулів, однаково ефективний для всіх співробітників. Практика управління персоналом показує, що навіть добре спроєктовані системи винагород, визнання, кар'єрного просування, командної підтримки або розвитку компетентностей можуть викликати різні ефекти: для одних працівників вони стають джерелом мобілізації та професійного зростання, для інших – нейтральним фоном, а для третіх – чинником внутрішнього напруження або прихованого опору. Це свідчить про наявність проміжної психологічної ланки між стимулом і реальною поведінкою працівника, яка визначає, як саме зовнішній вплив буде сприйнято, інтерпретовано та реалізовано.

Класичні теорії мотивації створили потужне підґрунтя для пояснення цього феномену. Ієрархія потреб А. Маслоу описує логіку актуалізації потреб; двофакторна модель Ф. Герцберга розрізняє чинники задоволення та незадоволення працею; теорія самодетермінації Е. Деci та Р. Раяна пояснює, яким чином підтримка автономії, компетентності й пов'язаності посилює внутрішню мотивацію та благополуччя працівника (Maslow, 1943; Herzberg, 1968/2003; Ryan, & Deci, 2000). Водночас ці підходи переважно відповідають на запитання, що саме може мотивувати людину, але меншою мірою пояснюють, чому ідентичні стимули набувають різної психологічної ваги для працівників з відмінними поведінковими характеристиками. Сучасні огляди з організаційної психології також наголошують, що результати роботи й залученість зростають за умов узгодження між індивідуальними характеристиками працівника та характеристиками середовища, проте ця логіка не завжди операціоналізується через конкретні поведінкові стилі (Deci et al., 2017; Van den Broeck et al., 2021; van Vianen, 2018).

Важливими для пояснення трудової мотивації є також теорія постановки цілей Е. Локка та Г. Летема, теорія очікувань В. Врума та модель характеристик роботи Дж. Хекмана і Г. Олдхема. Ці концепції пояснюють вплив чітко сформульованих цілей, очікувань щодо результатів праці, а також характеристик самої роботи (автономії, різноманітності завдань, зворотного зв'язку) на формування внутрішньої мотивації працівників. Запропонована авторська модель не замінює зазначені підходи, а доповнює їх, пояснюючи психологічне опосередкування мотиваційних стимулів через поведінкові особливості особистості (Locke, & Latham, 2002; Vroom, 1964; Hackman, & Oldham, 1976).

У практиці HR-менеджменту зазначене обмеження має безпосередні наслідки. Організації нерідко застосовують стандартизовані мотиваційні інструменти: однакові KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності), типові форми зворотного зв'язку, уніфіковані програми визнання, стандартні сценарії адаптації чи єдині

© Ломакіна Аліса, 2026

схеми преміювання. Водночас працівники відрізняються не лише професійним досвідом чи посадовим статусом, а й тим, які характеристики ситуації вони вважають визначальними: швидкість, автономію, соціальне схвалення, стабільність, логічність, доказовість, безпеку або простір самовираження. У результаті однакові управлінські впливи можуть виявлятися різною мірою мотивувальними, нейтральними або демотивувальними.

У цьому контексті продуктивною є модель DISC, що походить від праці W. M. Marston і в сучасній організаційній практиці використовується як типологічний інструмент опису поведінкових стилів. Її прикладна цінність полягає у виокремленні відносно стійких тенденцій до домінування, впливу, стабільності та сумлінності/контролю. Однак у більшості практичних застосувань DISC використовується переважно описово – як мова для позначення відмінностей між людьми, а не як інструмент пояснення того, через які психологічні механізми ці відмінності впливають на мотивацію (Marston, 1928; Scullard, & Baum, 2015).

У цій статті модель DISC не розглядається як вичерпна теорія особистості чи клінічний діагностичний інструмент. Вона використовується як практична поведінкова типологія, придатна для аналізу організаційної поведінки. З огляду на це запропонована модель не замінює класичних мотиваційних теорій, а уточнює їх на процесуальному рівні: пояснює, через які психологічні механізми стимул набуває суб'єктивної значущості і яким чином ця значущість втілюється в поведінці.

Вибір моделі DISC у цьому дослідженні зумовлений її широким застосуванням у сфері управління персоналом, організаційного консультування та розвитку лідерства як інструменту аналізу поведінкових стилів, а не психометричної діагностики особистості (Scullard, & Baum, 2015).

Водночас у сучасній психології особистості найбільш емпірично обґрунтованою моделлю вважається П'ятифакторна модель особистості (Big Five / OCEAN), яка має широку психометричну валідацію та використовується для дослідження стабільних рис особистості. На відміну від Big Five, модель DISC у межах цього дослідження використовується як прикладна поведінкова типологія, придатна для аналізу організаційної поведінки та інтерпретації мотиваційних стимулів, а не як універсальна модель структури особистості (Costa, & McCrae, 1992; John et al., 2008).

Сучасні дослідження в галузі організаційної психології та управління персоналом підтверджують, що ефективність мотиваційних практик дедалі більше залежить від індивідуалізації підходів до працівників. Зокрема, у межах теорії самодетермінації підкреслюється, що задоволення базових психологічних потреб в автономії, компетентності та пов'язаності є критичним фактором внутрішньої мотивації, залученості та професійного благополуччя (Deci et al., 2017; Ryan, & Deci, 2000). Водночас емпіричні дослідження демонструють, що навіть за наявності сприятливого середовища ці потреби можуть реалізовуватися по-різному, залежно від індивідуальних характеристик працівника.

Аналітичні звіти міжнародних організацій також вказують на обмеженість універсальних мотиваційних стратегій. Зокрема, дані Gallup свідчать, що лише близько 20 % працівників у світі є залученими до роботи, тоді як більшість демонструє низький рівень залученості або її відсутність (Gallup, 2023). Це спостерігається попри впровадження формалізованих систем оцінювання, винагород і розвитку. Отже, проблема полягає не лише у змісті мотиваційних інструментів, але й у способах їх сприйняття та інтерпретації працівниками.

У практиці HR-менеджменту ця проблема набуває особливої актуальності в умовах зростання складності організаційного середовища, переходу до гібридних форматів роботи та підвищення вимог до гнучкості управління. Стандартизовані підходи до мотивації, які не враховують поведінкових відмінностей, можуть призводити до зниження ефективності комунікації, формування прихованого опору змінам і втрати потенціалу працівників.

У цьому контексті особливої уваги потребує питання операціоналізації індивідуальних відмінностей у мотиваційних процесах. Поведінкові типології, зокрема модель DISC, відкривають можливість для більш точного опису того, як різні працівники сприймають і реалізують мотиваційні стимули. Однак їх потенціал часто залишається не повністю використаним, оскільки вони застосовуються переважно як інструмент опису поведінки, а не як пояснювальна модель мотивації.

Наукова проблема дослідження полягає у відсутності системної концептуалізації того, як поведінкові типи DISC опосередковують зв'язок між мотиваційним стимулом і реальною поведінковою реакцією працівника.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка авторської інтерпретаційної моделі психологічних проявів мотиваційних факторів у представників різних типів DISC.

Для досягнення цієї мети поставлено такі ***завдання***: проаналізувати обмеження універсальних підходів до мотивації; зіставити класичні мотиваційні теорії з поведінковою типологією DISC; описати механізм психологічного фільтра як проміжної ланки між стимулом і поведінкою; визначити домінуючі механізми реалізації мотивації для кожного з чотирьох типів DISC; окреслити напрями подальшої емпіричної перевірки моделі.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від універсальних до диференційованих підходів до мотивації, що враховують не лише зміст стимулів, але й психологічні механізми їх інтерпретації та реалізації у поведінці працівників.

Методи

Дослідження базується на теоретико-аналітичному підході, що включає методи систематичного аналізу, узагальнення та інтерпретації наукових джерел з проблем мотивації, організаційної поведінки та поведінкових типологій. Застосовано порівняльний аналіз класичних теорій мотивації та сучасних підходів до індивідуалізації управління персоналом.

Методологічною основою виступає модель DISC, яка використовується як інструмент аналізу індивідуально-психологічних відмінностей та їх впливу на мотиваційні процеси. У межах дослідження застосовано авторський інтерпретаційний підхід, що дозволив узагальнити психологічні прояви мотиваційних факторів та сформулювати концептуальну модель їх реалізації.

Результати

У результаті проведеного теоретико-аналітичного дослідження та критичного узагальнення сучасних підходів до мотивації й організаційної поведінки було сформульовано авторську інтерпретаційну модель психологічних проявів мотиваційних факторів у представників різних поведінкових типів за моделлю DISC.

На відміну від традиційних підходів, які розглядають мотивацію як універсальний процес, отримані результати дають підстави вважати, що мотиваційні фактори мають диференційовану структуру. Вона визначається не лише змістом потреб, але й способом їх психологічної реалізації у поведінці особистості.

Запропонована модель може бути розглянута як спроба інтеграції змістових і процесуальних підходів до

мотивації в організаційному середовищі. Якщо класичні теорії мотивації описують переважно зміст потреб і джерела залучення, то ця інтерпретаційна схема уточнює процес, через який зовнішній стимул набуває психологічної значущості для конкретного працівника. У цьому контексті модель не суперечить попереднім підходам, а конкретизує їх на рівні поведінкової реалізації (Maslow, 1943; Herzberg, 1968/2003; Ryan, & Deci, 2000).

Запропонована модель дозволяє пояснити, що ключові відмінності між типами DISC проявляються в домінуванні різних механізмів мотиваційної регуляції, що дає змогу виокремити чотири типи психологічної реалізації мотивації: інструментально-результативний (тип Dominance); соціально-емоційний (тип Influence); стабілізаційно-підтримувальний (тип Steadiness); когнітивно-контрольний (тип Conscientiousness).

Водночас типи DISC у межах запропонованої моделі розглядаються як аналітичні категорії, що відображають домінувальні поведінкові тенденції. Автор усвідомлює, що в реальних організаційних умовах більшість працівників мають змішані поведінкові профілі, які поєднують ознаки кількох типів. Аналіз таких профілів виходить за межі цього дослідження та розглядається як перспективний напрям подальших емпіричних досліджень (Scullard, & Baum, 2015).

Зіставлення результатів із теорією самодетермінації дає підстави інтерпретувати поведінкові типи DISC як відмінні канали актуалізації базових психологічних потреб у робочому контексті: для типу Dominance – автономії, впливу та результативності; для Influence – пов'язаності, визнання та соціального резонансу; для Steadiness – безпечного середовища взаємодії; для Conscientiousness – переживання компетентності через структуру, точність і контроль якості.

Така інтерпретація узгоджується із сучасними дослідженнями мотивації (Deci et al., 2017; Gagné, & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2021; van Vianen, 2018).

Подальший аналіз дозволив деталізувати психологічні особливості реалізації мотивації у представників кожного поведінкового типу.

Тип Dominance (D). Для представників типу Dominance мотивація реалізується переважно через інструментально-результативний механізм, що передбачає орієнтацію на досягнення конкретного результату, контроль над ситуацією та максимізацію ефективності діяльності. В основі цього механізму лежить прагнення до впливу на зовнішнє середовище та його трансформації відповідно до власних цілей.

Психологічні прояви цього типу включають високу швидкість прийняття рішень, орієнтацію на досягнення та конкуренцію, готовність швидко приймати рішення в умовах невизначеності та брати відповідальність за їх наслідки, а також низьку потребу в надмірній регламентованості та тривалих процедурах. Для цього типу характерна здатність брати на себе відповідальність і діяти в умовах підвищеного тиску.

Мотивація типу Dominance характеризується вибірковістю щодо стимулів: значущими є ті, що забезпечують автономію, швидкий результат і можливість впливу. Натомість надмірна регламентованість або обмеження свободи дій можуть сприйматися як демотивуючі.

З позиції авторської моделі мотивація цього типу має проактивний характер і реалізується через активну зміну середовища. Ефективність мотивації визначається можливістю досягнення результату через швидкі та автономні дії.

Така інтерпретація узгоджується з теорією постановки цілей Е. Локка та Г. Летема, відповідно до якої чіткі та складні цілі підвищують ефективність діяльності, а також із теорією очікувань В. Врума, яка пояснює мотивацію через оцінку очікуваної результативності, інструментальності та суб'єктивної цінності отриманого результату (Locke, & Latham, 2002; Vroom, 1964).

Тип Influence (I). Для представників типу Influence характерний соціально-емоційний механізм мотивації, що базується на потребі у визнанні, міжособистісній взаємодії та емоційному підкріпленні. На відміну від типу Dominance, мотивація тут формується передусім через соціальний контекст діяльності.

Психологічні прояви включають орієнтацію на взаємодію, емоційність, залежність від зворотного зв'язку та прагнення впливати через комунікацію. Представники цього типу демонструють високу соціальну адаптивність і здатність надихати інших.

Мотивація є чутливою до якості соціального середовища: визнання, підтримка та залучення виступають ключовими факторами її активації. Водночас ігнорування, ізоляція або критика можуть знижувати ефективність діяльності.

У межах авторської моделі мотивація типу Influence має соціально-комунікативний характер і реалізується через соціально-емоційний "фільтр", що визначає значущість стимулів через рівень взаємодії та емоційного відгуку.

Тип Steadiness (S). Для представників типу Steadiness характерний стабілізаційно-підтримувальний механізм мотивації, спрямований на збереження психологічного комфорту, передбачуваності та гармонійних взаємин.

Психологічні прояви включають послідовність поведінки, орієнтацію на довгострокову взаємодію, схильність до підтримки командної гармонії та уникнення конфліктів. Представники цього типу відзначаються надійністю та стабільністю.

Мотивація залежить від передбачуваності умов діяльності та якості взаємин. Стабільність і підтримка виступають ключовими факторами її активації, тоді як зміни, невизначеність і конфлікти можуть викликати зниження ефективності.

У межах авторської моделі мотивація реалізується через "фільтр безпеки та передбачуваності", що визначає оцінку стимулів щодо їх впливу на стабільність середовища.

Тип Conscientiousness (C). Для представників типу Conscientiousness мотивація реалізується через когнітивно-контрольний механізм, що базується на потребі у структурі, точності та логічній узгодженості діяльності.

Психологічні прояви включають аналітичне мислення, орієнтацію на стандарти якості, прагнення до мінімізації помилок і обережність у прийнятті рішень. Представники цього типу демонструють високий рівень самоконтролю та системності.

Мотивація є чутливою до рівня структурованості середовища: чіткі правила, стандарти та логічність процесів виступають ключовими умовами її активації. Натомість невизначеність або хаотичність можуть знижувати ефективність.

У межах авторської моделі мотивація цього типу реалізується через "когнітивний фільтр", який визначає значущість стимулів через їх логічність, структурованість і відповідність стандартам.

Для систематизації психологічних характеристик, мотиваторів і поведінкових проявів представників різних типів DISC результати узагальнено (рис. 1).

На основі узагальнення теоретичних положень та авторського підходу розроблено інтерпретаційну модель, що відображає роль поведінкових типів DISC як психологічного фільтра між стимулом і поведінкою (рис. 2).

Рис. 1. Психологічні характеристики, мотиватори та стресори представників типів DISC (узагальнив автор)

Рис. 2. Авторська інтерпретаційна модель психологічного опосередкування мотивації через поведінкові типи DISC

Запропонована модель демонструє, що поведінковий тип визначає не лише перелік релевантних мотиваційних факторів, але й спосіб їх інтерпретації та подальшої реалізації у поведінці.

У цьому контексті модель доцільно розглядати не як статичну класифікацію мотиваційних типів, а як динамічну систему взаємодії між внутрішніми характеристиками особистості та зовнішніми впливами середовища. Кожен тип DISC відрізняється специфічним способом обробки стимулів, що проявляється в різній оцінці їх значущості та різних поведінкових реакціях.

Зокрема, для типу Dominance стимул набуває значення через можливість досягнення результату та впливу на ситуацію; для типу Influence – через соціальну взаємодію та емоційний відгук; для типу Steadiness – через стабільність і передбачуваність; для типу Conscientiousness – через логічну узгодженість і структурованість.

ISSN 1728-3817

Це дає підстави розглядати мотивацію як процес, що не зводиться до прямої реакції на стимул, а опосередковується індивідуальним психологічним фільтром, який визначає характер її поведінкової реалізації.

Узагальнюючи отримані результати, мотивацію доцільно інтерпретувати як багаторівневу систему, у якій змістові компоненти (потреби, цілі) взаємодіють із процесуальними механізмами їх психологічної реалізації. Запропонована авторська модель демонструє, що поведінкові особливості працівника визначають не лише вибір значущих стимулів, а й спосіб їх інтерпретації та подальшої поведінкової реалізації.

Зокрема, запропонована модель дозволяє пояснити, що відмінності між типами DISC полягають не лише у пріоритетах мотиваційних факторів, але й у характері їх внутрішньої обробки та зовнішнього прояву. Це дає підстави розглядати мотивацію як багаторівневу систему, у якій змістові компоненти (потреби, цілі) взаємодіють із процесуальними (способи реалізації).

У межах запропонованої авторської інтерпретаційної моделі ці механізми розглядаються як домінувальні тенденції, а не як універсальні характеристики всіх представників відповідних поведінкових типів.

Для типу Dominance характерною є орієнтація на результат і трансформацію середовища, що свідчить про домінування активного, проактивного механізму мотивації. Для типу Influence мотивація реалізується через соціальну взаємодію, емоційне підкріплення та комунікацію, що визначає її соціально-комунікативний характер. Тип Steadiness демонструє спрямованість на збереження стабільності та уникнення психологічного дискомфорту, що дозволяє визначити його як адаптивно-стабілізаційний. У свою чергу, тип Conscientiousness орієнтований на когнітивну обробку інформації, контроль і структурованість, що формує раціонально-регулятивний механізм мотивації.

Таким чином, ефективність мотиваційних впливів залежить не лише від їх змісту, але й від відповідності способу їх подачі внутрішнім механізмам обробки інформації та поведінковим характеристикам особистості.

Дискусія і висновки

Отримані результати дають змогу переосмислити природу мотивації в організаційному середовищі, розглядаючи її не як універсальний набір факторів, а як багаторівневу систему, що залежить від індивідуально-психологічних характеристик особистості.

Зіставлення результатів із класичними теоріями мотивації (Maslow, 1943; Herzberg, 1968/2003; Ryan, & Deci, 2000) свідчить, що запропонована модель не суперечить існуючим підходам, а уточнює їх, доповнюючи уявлення про механізми реалізації мотивації. Якщо традиційні теорії фокусуються на змісті мотиваційних потреб, то модель DISC дозволяє пояснити спосіб їх поведінкової реалізації.

У межах теорії самодетермінації базові потреби в автономії, компетентності та пов'язаності актуалізуються по-різному залежно від поведінкового типу: для Dominance – через контроль і досягнення результату; для Influence – через соціальну взаємодію; для Steadiness -– через стабільність взаємин; для Conscientiousness – через когнітивний контроль і структурованість діяльності.

Це дозволяє розглядати модель DISC як інструмент конкретизації мотиваційних теорій у практиці управління персоналом.

Водночас поведінковий тип не є єдиним чинником мотиваційної поведінки працівника. Реалізація мотиваційних механізмів відбувається у взаємодії з організаційним контекстом, корпоративною культурою, професійною роллю, стилем керівництва та іншими характеристиками робочого середовища. Отже, запропоновану модель доцільно розглядати як один із рівнів пояснення мотивації, що функціонує у взаємодії з контекстуальними чинниками (van Vianen, 2018; Van den Broeck et al., 2021).

Теоретична новизна дослідження полягає у введенні поняття психологічного фільтра як проміжної ланки між стимулом і поведінковою реакцією. Запропонована модель розширює класичну лінійну схему "стимул–реакція", описуючи процеси селекції, оцінки та інтерпретації стимулів, що визначають їх поведінкову реалізацію. Це пояснює варіативність реакцій працівників на однакові мотиваційні практики.

Таким чином, ефективність мотиваційних стратегій визначається не лише відповідністю стимулів потребам працівників, але й узгодженістю цих стимулів з їхніми поведінковими характеристиками. Ігнорування цих відмінностей може призводити до зниження залученості, формування внутрішнього опору та неефективного використання людського потенціалу.

Практичне значення результатів полягає у можливості індивідуалізації мотиваційних стратегій. Зокрема:

- для представників типу Dominance доцільними є автономія, чіткі цілі та швидкий зворотний зв'язок;
- для Influence – соціальне визнання та емоційно підкріплена комунікація;
- для Steadiness – стабільність умов і підтримка;
- для Conscientiousness – структурованість процесів і чіткі критерії якості.

Такий підхід може бути використаний у HR-практиках, лідерстві та управлінні командами.

Окремі положення запропонованої моделі також узгоджуються з моделлю характеристик роботи Дж. Хекмана та Г. Олдхема, відповідно до якої автономія, різноманітність завдань, значущість роботи та якісний зворотний зв'язок сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників. У цьому контексті поведінковий тип DISC можна розглядати як чинник, що впливає на індивідуальне сприйняття зазначених характеристик роботи (Hackman, & Oldham, 1976).

Розширюючи практичний вимір отриманих результатів, доцільно розглядати їх у контексті ключових напрямів організаційного розвитку. У HR-практиках модель дозволяє підвищити точність підбору та адаптації персоналу, а також ефективність програм залученості та розвитку. У сфері лідерства вона підкреслює необхідність гнучкого стилю управління, орієнтованого на індивідуальні особливості працівників. У командній взаємодії модель сприяє формуванню збалансованих команд, а в управлінні змінами – дозволяє прогнозувати реакції працівників і адаптувати стратегії впровадження нововведень.

Водночас дослідження має низку обмежень. Воно має теоретико-аналітичний характер і не містить власної емпіричної перевірки запропонованої моделі. Модель DISC використовується як прикладна поведінкова типологія, а не як психометрична теорія особистості. Крім того, запропонована інтерпретаційна модель не охоплює сучасні нейропсихологічні механізми мотивації та не враховує змішані поведінкові профілі працівників. Також мотиваційна поведінка визначається не лише поведінковими особливостями особистості, а й організаційним контекстом, професійною роллю, корпоративною культурою та іншими чинниками робочого середовища (van Vianen, 2018; Van den Broeck et al., 2021).

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі, зокрема із застосуванням кількісних і якісних методів, а також на

вивчення змішаних поведінкових профілів і їх взаємодії з організаційним середовищем.

Отже, мотивація працівника не є прямою функцією стимулу, а опосередковується психологічним фільтром, що визначається домінувальним поведінковим типом. Виокремлено чотири механізми реалізації мотивації: інструментально-результативний, соціально-емоційний, стабілізаційно-підтримувальний і когнітивно-контрольний. Ефективність мотиваційних практик залежить не лише від змісту стимулу, але й від способу його подачі та відповідності індивідуальним особливостям працівника.

Джерела фінансування. Автор заявляє про відсутність зовнішнього фінансування для проведення цього дослідження та підготовки рукопису до публікації.

Список використаних джерел

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 4, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior,* 26(4), 331–362. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. https://www.gallup.com

Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press. (Original work published 1968) https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), Handbook of Personality: Theory and Research (3rd ed., pp. 114–158). Guilford Press. https://www.guilford.com/books/Handbook-of-Personality/John-Robins-Pervin/9781593858360?utm_source=chatgpt.com

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. https://archive.org/details/emotionsofnormal032195mbp/mode/2up?ref=ol

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review,* 50(4), 370–396. https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Scullard, M., & Baum, D. (2015). *Everything DiSC® manual*. Wiley. https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/everything-disc-manual-978-1-119-08067-1

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management,* 47(1), 5–40. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

van Vianen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 5, 75–101. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* John Wiley & Sons. https://archive.org/details/workmotivation0000vroo/page/n5/mode/2up

References

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 4, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior,* 26(4), 331–362. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. https://www.gallup.com

Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press. (Original work published 1968) https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), Handbook of Personality: Theory and Research (3rd ed., pp. 114–158). Guilford Press. https://www.guilford.com/books/Handbook-of-Personality/John-Robins-Pervin/9781593858360?utm_source=chatgpt.com

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. https://archive.org/details/emotionsofnormal032195mbp/mode/2up?ref=ol

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review,* 50(4), 370–396. https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Scullard, M., & Baum, D. (2015). *Everything DiSC® manual*. Wiley. https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/everything-disc-manual-978-1-119-08067-1

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management,* 47(1), 5–40. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

van Vianen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 5, 75–101. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* John Wiley & Sons. https://archive.org/details/workmotivation0000vroo/page/n5/mode/2up

Отримано редакцією журналу / Received: 11.05.26
Схвалено до друку / Accepted: 15.07.26
Опубліковано / Published: 16.07.26

Alisa LOMAKINA, Master's Student
ORCID ID: 0009-0004-6747-9631
e-mail: alisavolynets@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

PSYCHOLOGICAL MANIFESTATIONS OF MOTIVATIONAL FACTORS IN REPRESENTATIVES OF DIFFERENT DISC TYPES IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN AUTHOR'S INTERPRETATIVE MODEL

Background. *The article presents the author's interpretative model of employee motivation based on their DISC behavioral types. In modern organizational psychology, the problem of employee motivation is increasingly viewed as a matter of psychological alignment between incentives and an employee's individual characteristics. Classical motivation theories convincingly explain the content of needs, but specify to a lesser extent why identical stimuli are experienced and manifested differently in work behavior.*

Methods. *The study was conducted within a theoretical and analytical design. A comparative analysis of classical motivation theories and the DISC model was applied. Illustrative organizational scenarios in the text serve to explain the model and do not hold the status of independent empirical verification.*

Results. *An original interpretative model has been developed, where DISC types are considered as mechanisms for interpreting motivational stimuli. A behavioral type functions as a "psychological filter" between an external stimulus and a reaction, determining how motivational influence is perceived and implemented. The "psychological filter" describes the processes of selecting, evaluating, and assigning significance to stimuli within an organizational environment.*

On this basis, four dominant mechanisms of motivation implementation are identified: instrumental-resultative for the Dominance type; social-emotional for the Influence type; stabilizing-supportive for the Steadiness type; cognitive-control for the Conscientiousness type.

It is demonstrated that this filter consistently selects relevant signals, evaluates their alignment with personal priorities, assigns them positive or negative emotional valence, and translates this evaluation into specific behavioral outcomes. Leading motivators, demotivators, psychological manifestations, and typical organizational conditions for effective motivation are described for each type.

Conclusions. ***The proposed model integrates content and process approaches to motivation, clarifying that the effectiveness of motivational influence depends not only on the content of the stimulus, but also on the way it is interpreted by a behavioral type. The practical value of the model lies in the ability to individualize HR tools, improve the accuracy of managerial communication, and design incentives tailored to an employee's behavioral profile. The limitation of the study is its theoretical nature; further research should be directed towards empirical validation of the model.***

Keywords ***: organizational behavior, motivation, DISC, behavioral types, psychological filter, individual differences, HR strategies.***

Декларація про генеративний штучний інтелект та технології, що використовують штучний інтелект. Під час підготовки цієї статті автор використовував ChatGPT-5.2 для пошуку наукових джерел. Після використання цього інструмента автор перевірив та проаналізував запропоновані джерела.

Declaration of Generative AI and AI-Assisted Technologies. During the preparation of this work, the authors used ChatGPT-5.2 to search for scientific literature. Following the use of this tool, the authors reviewed, verified, and analyzed the suggested sources.

Етична декларація. Дослідження є теоретичним аналізом відкритих джерел і не передбачає безпосередньої взаємодії з людьми чи тваринами. Відповідно, отримання спеціального етичного висновку для такого типу дослідження не потрібно.

Ethical Statement. This study is a theoretical analysis of public sources and does not involve direct interaction with humans or animals. Accordingly, formal ethical approval was not required for this type of research.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.