

УДК 316

Яшкіна, Д. (2026). Організаційна прихильність академічних працівників в умовах війни: мотиваційні конфігурації у прифронтовому університеті. *Соціологічні студії*, 1(28), 78–89. <https://doi.org/10.17721/2306-3971-2026-01-44-44>

Організаційна прихильність академічних працівників в умовах війни: мотиваційні конфігурації у прифронтовому університеті

Дар'я Яшкіна ✉ –

докторка філософії із соціології,
старший викладач кафедри
політичної соціології ННІ соціології
та медіакомунікацій
ХНУ імені В. Н. Каразіна

Daria Yashkina ✉ –

PhD in Sociology, Senior lecturer
at the department of Political Sociology,
V. N. Karazin Kharkiv National
University, Ukraine.
E-mail: dariayashkina@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-4454-4555

DOI: 10.17721/2306-3971-2026-01-44-44

Received: March 02, 2026

1st Revision: June 05, 2026

Accepted: June 25, 2026

Авторка статті досліджує організаційну прихильність і мотивацію академічних працівників університету, який продовжує функціонувати у прифронтовому місті в умовах повномасштабної війни. Мета роботи – виявити мотиваційні конфігурації, що дозволяють зберігати людський капітал академічних інституцій в умовах тривалої загрози. Дослідження побудоване як кейс-стаді прифронтового університету; емпіричну базу становлять 22 напівструктуровані інтерв'ю з академічними та адміністративними працівниками, зібрані восени 2024 р. Концептуальна рамка поєднує екологічну модель Бронфенбреннера, модель вимог і ресурсів, теорію самодетермінації, теорію збереження ресурсів та трикомпонентну модель організаційної прихильності. Результати показали чотири взаємопов'язані мотиваційні кластери і два простороводиференційовані режими прихильності: прифронтовий та транслокальний. Зроблено висновок, що в умовах війни організаційна прихильність набуває характеру моральної економіки, а університет виконує роль інституційного якоря, здатність якого «тримати» спільноту залежить від балансу символічної легітимації, соціальної підтримки та матеріальної передбачуваності.

Ключові слова: соціологія організацій, людський капітал, організаційна прихильність, мотивація, війна, університет.

Yashkina Daria. Organizational Commitment of Academic Staff in Times of War: Motivational Configurations at Frontline University. This article examines how academic staff maintain organizational commitment and work motivation at a frontline university that deliberately remained in Kharkiv – a city under continuous shelling – throughout Ukraine's full-scale war. Drawing on 22 semi-structured interviews conducted in autumn 2024 with faculty and administrative staff situated both inside Ukraine and abroad, the study employs an instrumental case-study design centred on V. N. Karazin Kharkiv National University. The conceptual framework integrates Bronfenbrenner's ecological model, the Job Demands–Resources theory, Self-Determination Theory, Conservation of Resources theory, and Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. Analysis reveals four interacting motivational clusters – mission-symbolic, socio-collective, professional-competence, and instrumental-economic – whose compensatory interplay sustains commitment under chronic threat. Spatial location emerged as an unexpected structural variable, giving rise to two distinct commitment regimes: a frontline regime grounded in shared risk and affective loyalty, and a translocal regime oriented toward normative obligation and institutional representation from a distance. The findings suggest that wartime organizational commitment operates as a moral economy: universities retain academic communities not through resource abundance, but through the ongoing legitimation of diverse forms of loyalty, equitable recognition of contributions, and the maintenance of minimum material predictability.

Keywords: organizational sociology, human capital, organizational commitment, work motivation, war, university.

ВСТУП

Війна радикально змінює умови функціонування університетів, переосмислюючи саму можливість академічної роботи. Для українських університетів після 2022 р. ці зміни мають екзистенційний характер: ідеться про фізичну безпеку, виживання інституцій і збереження профе-

сійних спільнот. Вивчаючи роль людського та фізичного капіталів під час Другої світової війни, Вальдінгер (Waldinger, 2016) доходить висновку, що відновлення людського капіталу є значно тривалішим і складнішим процесом, ніж відновлення фізичної інфраструктури. В українському контексті йдеться не про «відновлення після», а про «функціонування в процесі» – збереження людей і запобігання втратам людського капіталу безпосередньо під час бойових дій.

Дослідження про освіту в умовах конфлікту виявляють дві наскрізні закономірності: ключову роль професійної ідентичності та відповідальності перед студентами (Lucić, 2021; Shuvalova, 2023), а також залежність стійкості освітніх інституцій від наявності фінансових, матеріальних і соціальних ресурсів (Tozan, 2023). Попри зростання кількості досліджень, більшість із них зосереджені або на системному рівні (доступ до освіти, відновлення сектора після конфліктів), або на індивідуально-психологічному (травматичний досвід, стійкість, благополуччя). Значно менше уваги приділяється організаційному виміру, а саме тому, як конкретні університети та їхні управлінські рішення впливають на мотивацію академічних працівників залишатися й ідентифікувати себе з інституцією.

Ще менш дослідженим залишається випадок прифронтових університетів, які свідомо не були релоковані. На відміну від переміщених закладів, такі університети функціонують у просторі постійного ризику, зберігаючи водночас фізичну та символічну прив'язаність до міста. Основне дослідницьке питання: *які форми організаційної прихильності та мотиваційні конфігурації дозволяють академічним працівникам залишатися в університеті, що працює в умовах війни, і як ці механізми варіюють залежно від просторового контексту.*

1. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Концептуальна рамка

Рамка організована у три рівні – макро, мезо та мікро – і поєднує п'ять теоретичних моделей, кожна з яких виконує окрему аналітичну функцію; разом вони описують різний вплив зовнішніх умов війни на трансформацію індивідуального досвіду працівника.

На *макrorівні* соціально-екологічна модель Бронфенбреннера (Bronfenbrenner, 1994) описує зовнішнє поле можливостей і обмежень (війна, державна політика, донорські програми). Тут же залучається концепт символічного капіталу П. Бурдьє (Bourdieu, 1986) – для аналізу того, як рішення університету не евакуюватися стає актом соціальної легітимації. Обмеження моделі в цьому контексті: вона фіксує структуру зовнішнього поля, але не пояснює механізмів внутрішньоорганізаційної реакції.

На *мезорівні* модель «робочих вимог і ресурсів» (Bakker & Demerouti, 2017) описує, як університет опосередковує макровиклики через організаційні практики. Проте ця теорія не має інструментів для пояснення просторової диференціації лояльності – цю прогалину заповнює трикомпонентна модель прихильності на наступному рівні.

На *мікрорівні* теорія самодетермінації (Deci & Ryan, 2000) пояснює мотивацію через задоволення трьох базових потреб: автономії, компетентності та належності. Теорія збереження ресурсів (Hobfoll et al., 2018) дає змогу відстежити, як загроза втрати ресурсів (безпека, стабільність, соціальні зв'язки) впливає на поведінку. Зв'язувальним механізмом між усіма рівнями є трикомпонентна модель організаційної прихильності Масра й Алена (Meyer & Allen, 1991) – афективна, нормативна та інструментальна прихильність.

Запропонована рамка має радше евристичний, ніж вичерпний характер: вона не прагне детально описати всі можливі механізми формування організаційної прихильності, а окреслює загальну логіку зв'язку між макросоціальними умовами, організаційними практиками та індивідуальним досвідом працівника. Її багатокомпонентність може створювати враження теоретичної перевантаженості, однак у межах цієї статті вона є виправданою, оскільки досліджуване явище формується одночасно на кількох рівнях і не може бути пояснене однією моделлю. Кожна з використаних теорій виконує окрему аналітичну функцію: окреслює контекст, описує організаційне посередництво, пояснює психологічні потреби й ресурсні втрати або концептуалізує форми прихильності. Водночас кожен із рівнів рамки потребує подальшого самостійного опрацювання в майбутніх дослідженнях, зокрема через деталізацію індикаторів, механізмів взаємодії та емпіричних зв'язків між ними.

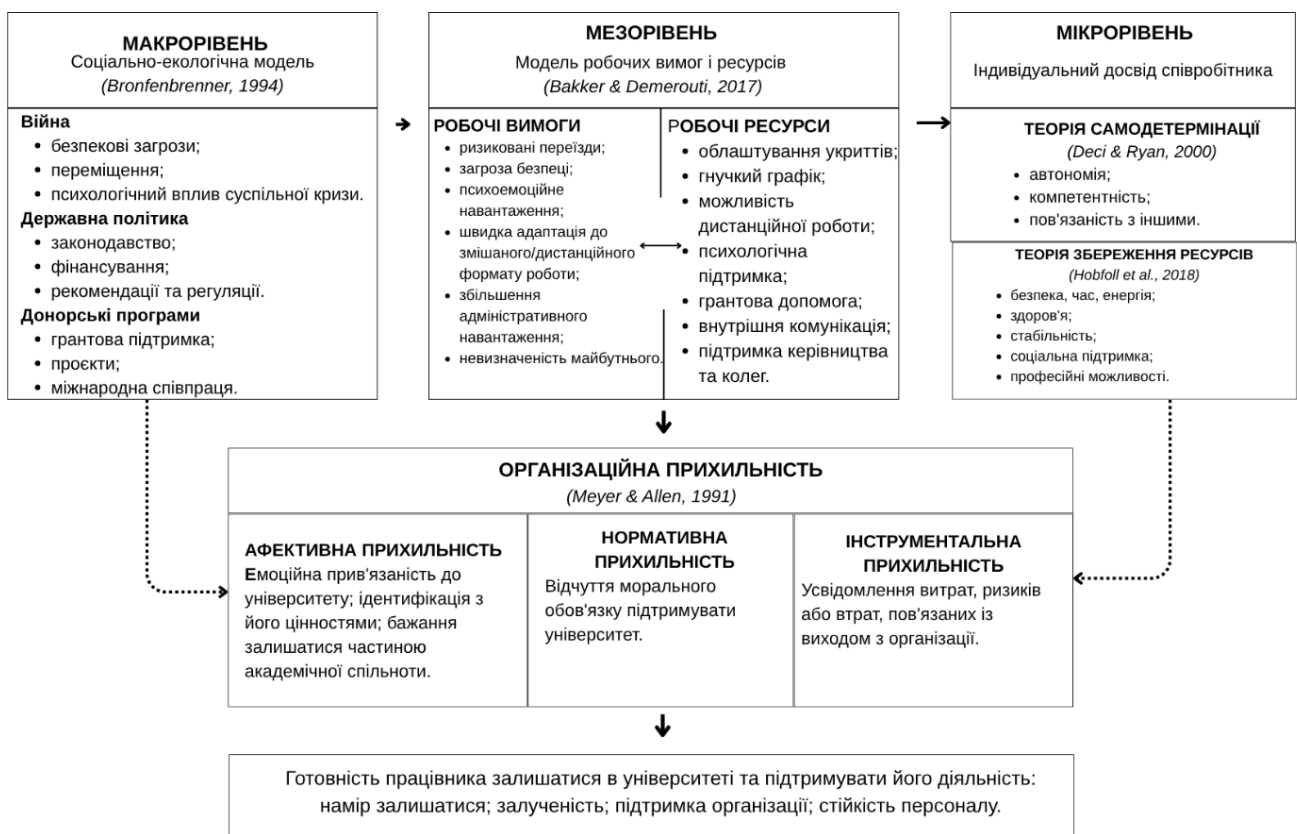


Рис. 1. Концептуальна рамка дослідження організаційної прихильності працівників університету в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі (Bronfenbrenner, 1994; Bourdieu, 1986; Meyer & Allen, 1991; Deci & Ryan, 2000; Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll et al., 2018).

Така рамка дає змогу одночасно врахувати безпековий фон, управлінські практики і психологічні процеси та перетворити їх на тестовану каскадну модель. Вона продовжує наявні емпіричні дослідження і робить спробу цілісного пояснення того, як саме війна «просочується» крізь організацію у щоденний досвід конкретного співробітника університету.

1.2. Дизайн та вибірка

Дослідження має якісний інтерпретативний характер і побудоване як інструментальне кейс-стаді ХНУ імені В. Н. Каразіна – університету, що після лютого 2022 р. не був релокований і продовжив роботу в Харкові під постійними обстрілами. Кейс обрано не як типовий, а як аналітично інтенсивний: у ньому одночасно виявляються фізична вразливість, тривалий дистанційний формат, символічна вага присутності в місті та активізація третьої місії.

Емпіричну основу становлять 22 напівструктуровані інтерв'ю, проведені восени 2024 р. (тривалістю від 30 до 90 хв). Рекрутинг здійснювався методом «снігової кулі»: перші респонденти відібрані з огляду на їхній досвід роботи в університеті після початку повномасштабного вторгнення, далі – за їхніми рекомендаціями.

Важливе методологічне обмеження: метод «снігової кулі» систематично відтворює мережу залучених, лояльних працівників і з високою ймовірністю виключає тих, хто вже перебуває в процесі відчуження або розглядає звільнення. Це означає, що виявлені механізми прихильності описують умови її збереження, а не умови її руйнування. Отже майбутні дослідження мають цілеспрямовано включати «відчужену» групу.

Будучи включеним дослідником в інституційний контекст, потреба рефлексивної дистанції передбачала окрему фіксацію ним власних попередніх припущень та ризиків лояльної інтерпретації кейсу. Учасникам наголошувалися добровільність участі, конфіденційність і некомерційність мети дослідження.

Таблиця 1

Профіль учасників дослідження¹

Характеристика	В Україні (n = 14)	За кордоном (n = 8)	Разом (N = 22)
Жінки / Чоловіки	8 / 6	7 / 1	15 / 7
НПП / Адміністрація	9 / 5	7 / 1	16 / 6
Онлайн / Офлайн	6 / 8	8 / 0	14 / 8

Джерело: авторське дослідження.

Аналіз інтерв'ю здійснювався відповідно до принципів тематичного аналізу (Braun & Clarke, 2006) із використанням поєднання дедуктивного та індуктивного підходів до кодування. Усі інтерв'ю були транскрибовані дослівно та анонімізовані перед початком аналізу².

2. РЕЗУЛЬТАТИ

2.1. Макрорівень: символічний капітал та соціальна легітимація

Відповідно до екологічної моделі Бронфенбреннера (Bronfenbrenner, 1994), макросистема визначає зовнішні умови, у яких існують університети та їхні працівники. У контексті війни ці умови охоплюють політичні, безпекові, соціальні та культурні чинники, які формують поле можливостей і обмежень для інституційної поведінки. Ключовим аспектом такого поля є символічний капітал як соціально визнана цінність поведінки, рішень та позицій, що визначає, які дії вважаються легітимними або бажаними в суспільстві (Bourdieu, 1986). У випадку прифронтового університету, що не евакуювався під час повномасштабної війни, рішення залишитися постійно в місті, яке підлягає обстрілам, набуває особливої символічної ваги та стає джерелом соціальної легітимації.

Нерелокація як символічний акт

Вибір не евакуювати університет у безпечніше місце є політичним і культурним висловлюванням, яке виходить за межі раціонального ризик-менеджменту. Це рішення не спирається лише на логіку збереження матеріальних ресурсів чи структурної цілісності; воно також формує моральну ідентичність інституції та визначає, що саме університет представляє в очах суспільства. У дослідженнях освіти в умовах війни та вимушеного переміщення продовження освітньої діяльності розглядається як механізм забезпечення стабільності, передбачуваності та відчуття належності в умовах небезпеки й невизначеності (Dryden-Peterson, 2011).

«...університет вистояв. Університет залишився в Харкові. І це також такий рівень, який також дав мені деяку силу» (Україна/02УЖ).

Нерелокація в контексті української війни постає як акція соціальної солідарності та громадянського спротиву. Такий образ можна порівняти з практиками збереження освітнього процесу під час облоги Сараєва, де продовження навчання в імпровізованих освітніх просторах виступало важливим механізмом підтримання соціальної стійкості та культурної тяглості (Луціс, 2021). Цей символічний ефект підсилюється тоді, коли університет активно комунікує його назовні через медіа, публічні промови, партнерські проєкти та інші форми представлення. Зовнішня аудиторія (студенти, батьки, суспільство, міжнародні партнери) надає такого роду жестам соціальної легітимації, перетворюючи їх із жестів виживання на маркери моральної стійкості. Соціальна легітимація є одним із ключових джерел «м'якої влади» інституції: вона визначає довіру до неї з боку різних груп, що впливає на

¹ Серед учасників за кордоном переважно жінки-НПП (7 із 8), що обмежує симетричність порівняльного аналізу двох режимів прихильності. Транслокальні висновки слід розглядати як попередні.

² Під час підготовки рукопису авторка використовувала ChatGPT (OpenAI, модель GPT-5.5) як допоміжний інструмент для мовного редагування тексту, покращення стилістики викладу, перевірки логічної послідовності аргументації, дослідження ідей, класифікації літератури та інтерактивного онлайн-пошуку за допомогою пошукових систем, покращених LLM. Інструмент не використовувався для генерації емпіричних даних, проведення аналізу, інтерпретації результатів або формулювання наукових висновків. Усі остаточні формулювання, інтерпретації та висновки були перевірені й затверджені авторкою, яка несе повну відповідальність за зміст статті.

ресурси, підтримку та майбутні можливості (Suchman, 1995). У разі прифронтового університету саме соціальна легітимація, створена через нерелокацію та символічні практики присутності, дозволяє йому залучати ресурси (студентів, гранти, партнерства), яких він міг би не отримати як релокований заклад.

«Дуже велика повага до керівництва університету, що ми не евакуювалися в свій час і що ми витримали складні періоди. Надихає те, що університет відновлюється після всіх, і це дає мотивацію співробітникам, що ми живемо далі і все в нас буде добре» (Харків/04ХЧ).

Університет як інституційний щит

Університет, що продовжує працювати в умовах обстрілів, перетворюється на своєрідний «інституційний щит» не лише захищаючи своїх студентів і працівників від соціального розпаду, але й утворюючи більш широкі соціальні норми про цінність освіти та знання в умовах насильства. У цьому сенсі він несе інституційну відповідальність, яка виходить за межі власних кордонів: його функція перестає бути вузькоосвітньою і стає суспільною. Ця ідея співзвучна з тезою Dryden-Peterson (2011) про те, що в кризових контекстах освіта набуває екстравишовної ролі, коли сам процес навчання стає складовою реконструкції соціальної «тканини». Університети в таких умовах – це не лише «місця навчання», а також простори, що сигналізують про можливість майбутнього, повернення до нормальності тощо. Відтак рішучість залишатися в прифронтовому місті є не лише вибором, а й жестом, який змінює очікування щодо того, що значить працювати й навчати в умовах війни.

Легітимація небезпеки як соціальний ресурс

Традиційно ризик розглядається як негативний фактор, що підриває мотивацію. Проте в умовах війни ризик може бути трансформований у символічний ресурс, який за певних умов посилює відчуття належності до спільноти та сенсу роботи. Академічні працівники прифронтового університету часто інтерпретують ризик і небезпеку не як суто загрозливі чинники, а як ознаку солідарності – спільного, яке набуває колективного значення та посилює внутрішню згуртованість. У такому випадку небезпека стає частиною колективної історії, що об'єднує членів організації навколо її місії й цінностей.

«Навіть оці прильоти, коли приходимо, вимітаємо ці скло... І коли ти на роботі... ти бачиш, що ти такий не один» (Харків/01ХЖ).

Третя місія як макроресурс

Університети виконують три функції: навчання, наука та «третя місія» – соціальна відповідальність і взаємодія із громадою. У мирний час третя місія часто стосується інновацій, партнерств із бізнесом, громадськими проектами. Проте в умовах війни третя місія набуває нової якості: вона передбачає активну участь університету в житті міста та суспільства (гуманітарна допомога, створення відкритих просторів підтримки, інформаційні кампанії, проекти з органами місцевого самоврядування тощо). Через це університет перетворюється на соціального актора, що посилює свою легітимацію не лише всередині академічної спільноти, а й у ширшому соціальному полі. Для працівників за кордоном третя місія набуває транслокального виміру:

«Я знаходжуся в безпеці... і в мене є таке, що я повинна робити все, щоб хоч якось їм допомогти... Тому все, що я можу робити, я роблю» (Закордоном/0213Ж).

У підсумку, на макрорівні символічний капітал і соціальна легітимація виступають не просто як характеристики, але й як дієві ресурси, які підтримують мотивацію та прихильність академічних працівників у прифронтовому університеті. Вони формують соціальні очікування, визначають межі прийнятних дій і сприяють створенню колективної ідентичності, що має значення не лише для окремих працівників, а й для майбутнього університету та суспільства в цілому.

2.2. Мезорівень: організаційні напруження та компенсаторні ресурси

У термінах екологічної моделі Бронфенбреннера мезосистема є простором, у якому зовнішні умови, сформовані макросистемою, безпосередньо взаємодіють із організаційним середовищем університету (Bronfenbrenner, 1994). На мезорівні війна виявляється не як абстрактний фон, а як сукупність конкретних організаційних напружень, що безпосередньо структурують повсякденну академічну працю. Саме на цьому рівні макрорівневі чинники, такі як небезпека, нестабільність, політичний тиск чи дефіцит ресурсів, «перекладаються» мовою організаційних вимог і ресурсів, формуючи умови, в яких академічні працівники ухвалюють рішення залишатися, адаптуватися або

дистанціюватися від інституції. У цілому, модель вимог та ресурсів дозволяє одночасно враховувати як зростання навантаження, так і компенсаторні механізми підтримки (Bakker & Demerouti, 2017). У випадку прифронтового університету ключовою особливістю є те, що вимоги та ресурси конвертуються одне в одне: те, що в мирних умовах було б однозначним стресором, у воєнному контексті може набувати ресурсного значення, і навпаки.

2.2.1. Функціональні вимоги

Перший блок напружень пов'язаний із трансформацією робочих процесів. Дистанційний формат навчання, перебої зі зв'язком, необхідність одночасно працювати з кількох локацій, а також різке зростання адміністративного навантаження створюють відчуття постійної фрагментації праці. Для академічних працівників це означає розмиття меж між робочим і приватним часом, ускладнення координації та втрату відчуття завершеності робочих завдань. Функціональні вимоги дистанційної роботи виявляються і як утрата живого контакту зі студентами:

«Ми спілкуємось через інтернет... Вони закриті, вони не сприймають нас як авторитет, ми перестали бути для них авторитетом» (Закордоном/0023Ж).

Важливо, що ці функціональні вимоги по-різному переживаються залежно від просторового розташування. Працівники за кордоном стикаються з недовірою або непорозумінням щодо технічних труднощів (*«як це може бути поганий зв'язок у Європі»*), що додає додатковий емоційний шар до суто технічних проблем. Таким чином, навіть нейтральні організаційні процедури набувають морального забарвлення й впливають на внутрішні відносини в колективі. Одна з респонденток за кордоном описує недовіру колег до її технічних труднощів:

«Які можуть бути проблеми? Тобто колеги не розуміють, як це може бути. А як це не може бути, якщо у тебе тільки мобільний інтернет, і ти на околиці міста живеш, а тут він не бере. Чи перестає працювати, коли йде дощ. Ми ж в Європі, ми ж в розвинених країнах, тут же взагалі не може такого бути. Якісь такі дрібні речі на такому побутовому рівні. І я розумію, що люди не розуміють» (Закордоном/0203Ж).

2.2.2. Емоційні вимоги

Другий рівень напружень пов'язаний з емоційною роботою: для працівників, які перебувають у прифронтовому місті, це безпосередній досвід обстрілів, постійна готовність до небезпеки, життя в умовах хронічної загрози. Для тих, хто за кордоном, це постійне відслідковування новин, відчуття безсилля та провини за фізичну відсутність. Дані дослідження показують, що ці два типи емоційних вимог не є симетричними, але взаємно не визнаються повною мірою. Це створює додаткове напруження всередині організації, де різні групи працівників відчують, що їхній досвід недооцінений або неправильно інтерпретований. Емоційна асиметрія між локаціями проступає у спостереженні респондентки з Харкова:

«ті викладачі, які знаходяться за кордоном, у них психологічний стан гірший, ніж у нас... вони постійно страждають по прильотам у Харкові, яких вони не відчують і не бачать» (Харків/006ХЖ).

2.2.3. Соціальні вимоги і соціальні очікування

Третій блок вимог формується навколо соціальних очікувань і неформальних норм. В умовах війни в організації виникає внутрішній «вимір справедливості», де внесок працівників оцінюється не лише за формальними показниками, а й за рівнем прийнятого ризику, видимістю зусиль і символічною участю в житті університету. Працівники в прифронтовому місті інвестують «ресурс небезпеки» і очікують морального визнання цього внеску. Натомість працівники за кордоном інвестують соціальний і професійний капітал – міжнародні зв'язки, гранти, репутацію. Несиметричність цих інвестицій накопичується й час від часу проривається у формі взаємного роздратування або прихованої конкуренції за легітимність. Така ситуація добре описується концептом моральної економіки організацій, де формальні винагороди не покривають реальні ризики, і працівники звертаються до моральних критеріїв оцінки. Взаємне роздратування формулюється через різні типи втрат:

«мене може дратувати, коли люди мені жаліються... Їх, можливо, дратує, коли я кажу, що в нас був приліт, і ми сьогодні прибираємо скло... І я розумію, що є якесь взаємне роздратування» (Харків/001ХЖ).

2.2.4. Компенсаторні ресурси

Попри зростання вимог, університет формує низку ресурсів, які частково компенсують втрати й підтримують мотивацію персоналу.

Матеріальні ресурси

Матеріальні ресурси в цьому контексті не є високими за абсолютними показниками, але мають значення. Регулярна виплата заробітної плати, збереження ставок і можливість участі в міжнародних проєктах створюють мінімальний горизонт передбачуваності. Це дозволяє стримувати фінансову нестабільність, яка могла б автоматично зруйнувати інші мотиваційні кластери.

«Потрібно сказати, що з економічної точки зору я маю якісь гарантії, в мене не має проблем із зарплатнею в університеті, вона там вчасно проходить, скажімо так. І це теж дає певну впевненість, що є якісь базові речі забезпечені» (Харків/001ХЖ).

Соціальні ресурси

Щоденні або регулярні переклички, неформальні зустрічі, підтримувальні повідомлення від керівництва та колег створюють відчуття організаційної присутності, навіть за фізичної дистанції.

«Чесно кажучи, ці повідомлення, які прислали всі від керівництва факультету, від керівництва університету – вони в той момент дуже сильно гріли душу, тобто ти розумів, що ти залишився не сам і ти можеш звернутися по допомогу. Ну і скажімо так, таке переконання в мене і зараз: якщо мені потрібна буде допомога, я переконаний у тому, що і керівництво кафедри, і факультету допоможуть» (Україна/016УЧ).

Такі практики можна інтерпретувати як мікроритуали згуртування, які знижують емоційні вимоги і підтримують потребу належності (Desi & Ryan, 2000). Такі практики підтримки описані як ритуал:

«наш завідувач кафедри... щоранку або вдень обов'язково з'являє?. І ми щодня, це у нас перекличка йде» (Харків/010ХЖ).

Символічні ресурси

Символічні ресурси: гордість за університет, прив'язаність до будівель, відчуття участі в «історичному моменті» відіграють особливо важливу роль у прифронтовому контексті. Вони дозволяють трансформувати досвід ризику в досвід значущості, перетворюючи небезпеку на джерело сенсу. Саме ці ресурси часто підтримують афективну та нормативну прихильність у ситуаціях, коли інструментальні стимули є обмеженими. Для респондентів символічна прив'язаність формулюється, наприклад, через любов до університету:

«якісь речі, які ми робимо в університеті, залишаючись, це не можна пояснити нічим іншим, ніж любов'ю до нього» (Харків/001ХЖ).

«Моє ставлення до університету завжди було з любов'ю. Це правда. Я дуже люблю наш університет» (Харків/003ХЧ).

Загалом мезорівень можна описати як зону постійної конверсії: вимоги не зникають, але можуть бути пом'якшені або переосмислені через організаційні ресурси, а ресурси залишаються крихкими й потребують постійного відтворення. Університет у цьому сенсі виступає не як стабільний символ безпеки, а як динамічний посередник між війною та індивідуальним досвідом. Саме на цьому рівні формується критичний баланс, від якого залежить, чи переросте напруження у вигорання й відтік кадрів, чи буде трансформоване у мотиваційну стійкість. Таким чином, мезорівень є ключовою ланкою, що поєднує макрорівневі символічні структури з мікрорівневими мотиваційними рішеннями академічних працівників.

2.3. Мікрорівень: мотиваційні конфігурації організаційної прихильності

Аналіз інтерв'ю дозволяє окреслити чотири не ізольовані між собою мотиваційні кластери. Хоча кластери були виявлені індуктивно в процесі аналізу інтерв'ю, їхня внутрішня логіка узгоджується з низкою теоретичних концептів, насамперед із моделями організаційної прихильності та збереження ресурсів, що створює підстави для подальшої теоретичної інтерпретації результатів. Кожен із цих кластерів пов'язаний із різними компонентами організаційної прихильності (Meyer & Allen, 1991) та різними типами ресурсів (Hobfoll, 2001).

2.3.1. Мотиваційні кластери

Символічно-місйна мотивація

У цьому кластері університет постає не просто як роботодавець, а як інституція, що втілює цінності міста, нації та майбутнього. Працівники описують свою роботу як форму «утримання фронту знань», «присутності тут і зараз» або «служіння», яке набуває особливого значення саме

через небезпеку. У термінах організаційної прихильності цей кластер безпосередньо підсилює нормативну прихильність відчуття морального обов'язку залишатися, а також афективну прихильність, що ґрунтується на гордості та емоційному зв'язку з університетом. Така мотивація, насамперед, задовольняє потребу причетності, оскільки індивід відчуває себе частиною більшого колективного проєкту. Ця мотивація дозволяє перекривати втрати матеріальних або фізичних ресурсів за рахунок накопичення символічного капіталу. Водночас цей кластер є вразливим до виснаження, якщо символічні зусилля не отримують соціального визнання або якщо організація перестає підтверджувати власну «місійну» позицію. Цей кластер виявляється у висловлюваннях як тих, хто залишається в Україні, так і тих, хто перебуває за кордоном:

«Якщо і ти ще поїдеш, то залишишся ще менше, хтось же повинен тут все-таки вживу працювати і якимось чином цю справу» (Харків/005ХЧ).

«Я відчуваю себе зобов'язаною, думаючи про місію. Я все ж таки думаю, хтось не може, я навіть колеги, знайте, питала, можливо, як би творчість допомагає триматися в Харкові, яка може бути творчість, якщо ти не спиш. На цьому фоні я вважаю, що якась моя наукова діяльність, активність – це такий теж борг мій і перед університетом, і перед колективом факультету» (Закордоном/0203Ж).

Соціально-колективна мотивація

Для багатьох респондентів університет виступає «безпечним простором» не у фізичному, а в емоційному сенсі, місцем, де можна «нормально говорити», «бути серед своїх», «не залишатися наодинці з тривогою». Цей модус мотивації тісно пов'язаний з афективною прихильністю й безпосередньо відповідає потребі причетності. Соціальні ритуали (спільні зустрічі, неформальні розмови, щоденні переклички) функціонують як механізми відновлення ресурсів, зменшуючи емоційні вимоги, описані на мезорівні. Така мотивація працює як буфер проти емоційного вигорання, однак вона сильно залежить від фізичної або принаймні регулярної соціальної присутності. Для працівників, які перебувають за кордоном, цей ресурс часто є фрагментованим або опосередкованим онлайн-комунікацією, що знижує його відновлювальний потенціал і створює ризик поступового зменшення афективної прихильності. Соціально-колективний ресурс респонденти описують мовою родинності:

«оця родина, яка зараз є в університеті... це така команда, родина, яка в тебе стала, вже такі всі близькі» (Харків/012ХЖ).

Професійно-компетентнісна мотивація

Третій кластер пов'язаний із прагненням зберегти та розвивати професійну ідентичність попри воєнні умови.

«В моменті, коли я веду заняття, я впевнена в тому, що я розповідаю достатньо корисні речі, вони можуть знадобитися моїм студентам, і я відчуваюсь добре» (001/ХЖ).

Для деяких, особливо за кордоном, цей кластер набуває форми посередництва між різними академічними системами – ролі академічного «містка». Ця мотивація задовольняє потребу компетентності й пов'язана із афективною прихильністю через відчуття професійного зростання та сенсу зусиль. Вона демонструє, як саме підвищені вимоги можуть переосмислюватися як виклики, якщо організація надає доступ до ресурсів (грантів, проєктів, публікаційних можливостей). Водночас професійно-компетентнісна мотивація є ресурсом із високою «вартістю»: за відсутності інституційної підтримки вона швидко перетворюється на джерело перевантаження й індивідуалізованого вигорання.

Інструментально-економічна мотивація

Хоча респонденти часто підкреслюють, що економічний чинник не є визначальним, регулярна заробітна плата, збереження ставки та доступ до додаткових проєктів формують мінімальний «екзистенційний фундамент». У моделі організаційної прихильності цей кластер відповідає усвідомленню того, що вихід із організації призведе до втрати навіть цієї базової стабільності.

«Економічно складалося так, бо, знову ж таки, є зарплати, є матеріальні полювання, є виплати за міжнародні проєкти, які ми маємо, є якісь стипендії, грантова підтримка, важко вона дається, важко прожитися, але намагаєшся, є якісь там підзаробітки і таке інше. І це все, у принципі також економічну мотивацію, ніхто нікуди не відкидав. Це також присутність, це також є і вона працює» (Харків/003ХЧ).

«Тут один пункт у наших умовах – заробітна плата. Він не є, я сказала, надзвичайним ... додаткова оплата, чи вона є такою визначальною..., є, мабуть....для мене важливо. Нині це для мене важливо» (Харків/010ХЖ).

Водночас обмеженість матеріальних ресурсів створює моральну напругу, коли працівники змушені компенсувати економічний дефіцит символічними або соціальними мотивами. Якщо така компенсація стає надмірною, зростає ризик цинізму або (не)прихованого відчуження.

2.3.2. Механізми компенсації та взаємодія кластерів

Мотивація академічних працівників у прифронтовому університеті є результатом динамічної взаємодії кластерів, а не домінування одного з них. Коли один ресурс слабшає (наприклад, економічний), символічний або соціальний тимчасово беруть на себе компенсаторну функцію. Однак тривале перевантаження будь-якого із кластерів (приміром, постійна апеляція до місіїності без матеріального підкріплення або соціальної підтримки) запускає втрату ресурсів і підвищує ризик вигорання та відтоку кадрів. Таким чином, на мікрорівні війна не лише змінює інтенсивність мотивації, а й перебудовує її внутрішню архітектуру, змушуючи академічних працівників постійно балансувати між сенсом, солідарністю, професійною ідентичністю та матеріальним виживанням.

2.3.3. Просторова диференціація організаційної прихильності

Просторова диференціація виявилася необхідною для пояснення відмінностей у конфігураціях мотивації, формах організаційної прихильності та сприйнятті справедливості серед академічних працівників. Просторове розташування академічних працівників в умовах війни виявляється структурним чинником, що визначає конфігурацію мотивації, тип організаційної прихильності та сприйняття справедливості всередині університетської спільноти.

У межах одного інституційного поля формуються щонайменше два різні мотиваційні режими: прифронтовий (Харків / Україна) та транслокальний (закордон), які спираються на спільний набір ресурсів, але по-різному їх ієрархізують і переживають. У зоні взаємного порівняння виникають моральні конфлікти, символічні асиметрії та різні траєкторії вигорання.

«Мене може дратувати, коли люди мені жаліються на своє життя, що їм потрібно заробити собі ще дещо додаткові гроші. Їх, можливо, дратує, коли я говорю, що в нас був приліт, і ми сьогодні прибираємо скло, а їм потрібно від мене щось інше. І я розумію, що є якесь взаємне роздратування» (Харків/001ХЖ).

«Можливо, там меншовартість у їхньому розумінні, що хтось перебуває у Харкові, хтось перебуває не у Харкові, і вони це вважають несправедливим» (За кордоном/0133Ж).

Прифронтовий режим: присутність, спільний ризик і афективна лояльність

Для працівників, які залишилися в Харкові або інших небезпечних регіонах України, ключовим мотиваційним ядром є фізична присутність у просторі ризику. Робота в університеті сприймається не лише як професійна діяльність, а як форма повсякденного співіснування з війною, де академічна праця вплітається у рутину виживання. У цьому режимі особливого значення набуває досвід спільно пережитої небезпеки, який формує щільні зв'язки між колегами.

Мотиваційна структура прифронтового режиму спирається насамперед на символічно-місійний та соціально-колективний кластери. Університет у цьому контексті описується як «місце, де тримається нормальність», «простір, що не зник». Фізичне відвідування корпусів, навіть часткове, набуває значення ритуалу присутності, який підтверджує як власну витривалість, так і життєздатність інституції загалом. Афективна прихильність у прифронтовому режимі є надзвичайно високою і часто тісно переплетена з локальною ідентичністю: любов'ю до міста, університету, колективу. Водночас економічна мотивація відіграє радше стримувальну, ніж стимулюючу роль: регулярна, але низька зарплата не сприймається як винагорода, проте створює бар'єр для виходу. Таким чином формується логіка: спільнота дає енергію, гроші – лише не дають остаточно піти. Прифронтна присутність описується через зв'язок дому, міста й університету:

«ми були у себе вдома. Ми дихали цим повітрям, ми мали цей зв'язок з університетом, ми мали можливість сюди приходити» (Харків/019УЖ).

Траєкторія виснаження в цьому режимі має переважно емоційно-фізичний характер. Хронічна небезпека, втома від обстрілів, постійна мобілізованість нервової системи призводять до накопичення виснаження, яке часто маскується під «нормальну реакцію на ненормальні умови». Ризик

вигорання тут пов'язаний не з браком сенсу, а з надлишком моральної напруги та відсутністю довгострокових горизонтів відновлення.

Транслокальний режим: дистанція, репрезентація і нормативна лояльність.

Для працівників, які перебувають за кордоном, мотиваційний режим вибудовується навколо відсутності фізичної присутності та необхідності постійно її компенсувати. У цьому випадку академічна праця в університеті перестає бути вбудованою в повсякденний простір і стає свідомим вибором підтримувати інституційний зв'язок на відстані. Домінуючим тут є символічно-місійний та професійно-компетентнісний кластери, але в іншій конфігурації. Місійність набуває транслокального характеру: працівники за кордоном часто описують себе як «містки», «представники» університету в міжнародному середовищі. Вони інвестують у підтримку репутації, налагодження партнерств, участь у грантах і конференціях, намагаючись трансформувати власну безпеку в ресурс для інституції. Цей режим підсилює нормативну прихильність, відчуття обов'язку «робити більше», щоб компенсувати відсутність ризику. Водночас афективна прихильність є менш стабільною: брак фізичного контакту з колективом, студентами та самим університетом послаблює емоційний зв'язок, який важко повністю відтворити через онлайн-комунікацію.

Траєкторія виснаження в транслокальному режимі пов'язана з почуттям провини, необхідністю постійно легітимізувати свою користь і побоюванням бути сприйнятим як «менш залучений». Додатковим стресором стає соціальна недовіра, сумніви колег щодо реального навантаження, проблем зі зв'язком або пріоритетів працівників за кордоном. Працівники за кордоном водночас фіксують утрату близькості:

«ми з колегами... не втратили цей зв'язок... але все одно якість цієї близькості... відбувається тільки при зустрічі» (Закордоном/0203Ж).

Попри відмінності, обидва режими стикаються зі спільною загрозою: ерозією організаційної прихильності у разі, якщо баланс між внеском і визнанням порушується надто довго. Прифронтовий режим ризикує емоційним вигоранням і фізичним виснаженням; транслокальний – утратою ідентифікації та поступовим відчуженням. Таким чином, просторове розмежування не є проблемою саме по собі. Проблемою стає відсутність інституційних механізмів перекладу різних форм лояльності на спільну мову визнання. Без цього університет ризикує втратити як тих, хто працює на місці, так і тих, хто працює ззовні.

ОБГОВОРЕННЯ ТА ВИСНОВКИ

У цій статті показано, що війна не просто знижує або підсилює мотивацію академічних працівників, а перекодовує саму логіку організаційної прихильності. Лояльність до університету перестає бути функцією стабільного контракту, кар'єрної траєкторії чи матеріальних стимулів і натомість набуває морального, символічного та просторово диференційованого характеру. Цей зсув має принципове значення для розуміння того, як саме академічні інституції можуть зберігати життєздатність у ситуаціях тривалої загрози. На відміну від літератури, де війна або криза концептуалізуються як екзогенний стресор, що підриває мотивацію та продуктивність, результати цього дослідження демонструють, що війна змінює не лише інтенсивність вимог і доступність ресурсів, а самі критерії оцінки «нормальної» академічної праці. Те, що в мирний час розглядалося б як надмірне навантаження або організаційна патологія, у воєнному контексті може інтерпретуватися як морально виправдане та соціально значуще.

Дані показують, що в умовах війни прихильність виходить на перший план, а лояльність формується через відчуття морального обов'язку, солідарності та участі в колективно значущому проєкті. У цьому сенсі організаційна прихильність набуває рис моральної економіки, де співвідношення внеску та винагороди оцінюється не лише матеріально, а й символічно. Академічні працівники готові толерувати низьку оплату та підвищені ризики за умови, що організація підтверджує сенс їхніх зусиль, визнає внесок і підтримує відчуття справедливості. Коли ж це визнання зникає або стає асиметричним, лояльність починає руйнуватися навіть за збереження формальних умов праці.

Прифронтовий і транслокальний режими формують різні траєкторії залученості, різні типи виснаження та різні очікування щодо справедливості. Важливо, що жоден із цих режимів не є «більш правильним» або «більш лояльним»: вони спираються на різні ресурси й різні форми внеску. Це уточнює попередні дослідження переміщених університетів і «університетів без стін», додаючи до

них вимір внутрішньої організаційної напруги між різними просторовими позиціями. Таким чином, війна не лише розщеплює академічні спільноти географічно, а й створює нові лінії символічної стратифікації всередині інституцій.

Запропонована інтерпретація відтворює логіку екологічного підходу Бронфенбренера, згідно з якою зовнішні системні чинники не впливають на працівників безпосередньо, а опосередковуються організаційним середовищем і лише потім проявляються в індивідуальному досвіді, мотивації та поведінці. Водночас якісний дизайн дослідження не дає підстав для прямої перевірки буферного ефекту ресурсів або спіралей утрат, натомість ці підходи використовувалися як інтерпретативні рамки для осмислення того, як респонденти описували співвідношення навантаження, підтримки та виснаження.

Запропонована в статті модель намагається пояснити, чому навіть за низьких зарплат і високих ризиків університет може залишатися «місцем, яке тримає». Ідеться не про ідеалізацію стійкості, а про поєднання кількох чинників: макrorівневої соціальної легітимації та символічного капіталу; мезорівневих організаційних практик компенсації вимог; мікрорівневої взаємодії мотиваційних кластерів; просторово диференційованих, але взаємопов'язаних форм лояльності. Коли ці елементи перебувають у відносній рівновазі, університет здатен виконувати роль «інституційного якоря» навіть у ситуації системної нестабільності. Коли ж хоча б один із них випадає, наприклад руйнується символічне визнання або соціальна підтримка, система швидко втрачає стійкість.

Сталість університету в кризі залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від зовнішньої політики та підтримки стейкхолдерів – держави, місцевої влади, донорів і міжнародних партнерів. Підтримка третьої місії університету має включати не тільки символічне визнання, а й конкретні інструменти: грантові програми, розвиток інфраструктури укриттів, психологічну підтримку та механізми збереження людського капіталу. Отже, здатність університету «тримати» академічну спільноту залежить від балансу символічного визнання, соціальної підтримки й матеріальної передбачуваності, а підтримання цього балансу потребує цілеспрямованої інституційної та публічної політики.

Результати цього дослідження мають значення не лише для українського контексту, а й для ширшого розуміння функціонування вищої освіти в умовах війн, політичних чи гуманітарних криз. Вони показують, що здатність університетів зберігати академічні спільноти залежить не стільки від рівня ресурсів, скільки від того, як ці ресурси осмислюються, розподіляються й морально легітимуються.

Водночас варто зауважити, що це дослідження побудоване як кейс-стаді одного університету та спирається на обмежену кількість якісних інтерв'ю, тому його результати не можуть бути статистично узагальнені на всі українські ЗВО. Подальші дослідження могли б розширити цю модель через крос-університетські порівняння різних типів закладів: прифронтових, релокованих, галузевих і регіональних університетів, а також через кількісну перевірку запропонованих зв'язків між ресурсами, мотиваційними кластерами й формами організаційної прихильності. Окремо перспективними є довготривалі дослідження траєкторій вигорання, залученості та професійного залишання в академії.

ПОДЯКИ ТА ФІНАНСУВАННЯ

Авторка висловлює вдячність Ukraine Research Network@ZOiS (UNET), що реалізується Центром досліджень Східної Європи та міжнародних студій (ZOiS, Берлін) за підтримки Федерального міністерства досліджень, технологій та космосу Німеччини, за підтримку виконання цього дослідження.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Авторка заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). NY: Greenwood.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. In T. Husén, & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International encyclopedia of education* (2nd ed., Vol. 3, pp. 1643–1647). Oxford, England: Elsevier.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dryden-Peterson, S. (2011). *Refugee education: A global review*. Geneva: UNHCR. Retrieved 12.04.2026 from <https://www.unhcr.org/uk/media/refugee-education-global-review-sarah-dryden-peterson-november-2011>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Lucić, L. (2021). War Schools: teaching innovations implemented across makeshift educational spaces during the military siege of Sarajevo. *Pedagogy, Culture & Society*, 29(4), 573–592. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1768582>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Shuvalova, M., & Shynkarenko, M. (2023, September 19). *Teaching as Resistance: Ukrainian Educators Reflect on Their Role in Wartime*. Vienna: Institute for Human Sciences (IWM). Retrieved April 19, 2026 from <https://www.iwm.at/blog/teaching-as-resistance-ukrainian-educators-reflect-on-their-role-in-wartime-0>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tozan, O. (2023). The impact of the Syrian conflict on the higher education sector in Syria: A systematic review of literature. *International Journal of Educational Research Open*, 4, 100221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100221>
- Waldinger, F. (2016). Bombs, Brains, and Science: The Role of Human and Physical Capital for the Creation of Scientific Knowledge. *The Review of Economics and Statistics*, 98(5), 811–831 https://doi.org/10.1162/rest_a_00565