МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Особливості мотивації працівників ІТ сфери

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня групи Псм 24-1, спеціальності 053 «Психологія» ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **В. П. КРИВОВЯЗ**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **І.О. ПЄТУХОВА**
підпис керівника к. пед. наук, доцент

Гарант освітньо-професійної програми

_____ **Т.А. ТКАЧУК**
підпис керівника ОПП д. психол. наук, професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол №6 від «5» грудня 2025
Завідувач кафедри

_____ **І.О. ПЄТУХОВА,**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 03.02.2026 06
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту 85/В 06.02.2026
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А. Максюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ І. Петрова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Т. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О. Львовіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін
_____

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Кривовяз Владислав Павлович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості мотивації працівників ІТ сфери
Затверджена наказом ректора № 1761 від «25» листопада 2024 р.
2. Строк здачі закінченої роботи лютий 2026 року.
3. Метою дослідження є аналіз та систематизація теоретичних підходів до проблеми мотивації, емпіричне вивчення особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, узагальнення шляхів підвищення рівня їхньої професійної мотивації.
Об'єкт дослідження мотивація працівників.
Предмет дослідження особливості мотивації працівників ІТ-сфери.
База дослідження ІТ-компанії «SoftServe» (Україна), «Support solutions» (Україна).
4. Вихідні дані до роботи аналіз наукових джерел з проблеми мотивації співробітників бізнес озганізацій із акцентом на діяльність співробітників ІТ сфери; результати емпіричного дослідження мотивації серед 60 співробітників ІТ сфери.
5. Перелік графічного матеріалу Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок, 9 таблиці, список використаних джерел із 60 найменувань, 4 додатки
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі подано теоретичний аналіз проблеми мотивації; у другому – описано методики та результати емпіричного дослідження; у третьому – представлено тренінгову програму розвитку мотиваційної сфери співробітників ІТ сфери.

7. Календарний план

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

8. Дата видачі завдання «30» листопада 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.О. Пєтухова
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ В. П. Кривовяз
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Мета роботи полягає в аналізі та систематизації теоретичних підходів до проблеми мотивації, емпіричне вивчення особливостей мотиваційних процесів серед працівників ІТ-сфери та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня їхньої професійної мотивації.

Завдання дослідження є:

1. На основі аналізу психологічної та управлінської літератури розкрити сутність мотивації та визначити особливості її прояву, виявити та охарактеризувати основні психологічні чинники, що впливають на мотивацію.
2. Здійснити емпіричне дослідження особливостей мотивації ІТ-фахівців та проаналізувати отримані результати.
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня мотивації працівників у сфері інформаційних технологій.

Об'єкт дослідження мотивація працівників.

Предмет дослідження особливості мотивації працівників ІТ-сфери.

Базою дослідження виступають різні ІТ-компанії серед яких «SoftServe» (Україна), «Support solutions» (Україна).

За результатами дослідження сформульовано теоретичні висновки щодо сутності та структури мотивації ІТ-працівників, визначено провідні мотиваційні чинники, виявлено тенденції у формуванні внутрішньої мотивації та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення її рівня.

Одержані результати можуть бути використані керівниками ІТ-компаній, HR-фахівцями та організаційними психологами для оцінювання, удосконалення та оптимізації систем мотивації персоналу.

Кваліфікаційна робота містить 75 сторінок, 9 таблиці, список використаних джерел із 60 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: мотивація, ІТ-сфера, професійна діяльність, внутрішня мотивація, успіх, розвиток, самореалізація, стимулювання персоналу.

Рік захисту роботи – 2026.

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze and systematize theoretical approaches to the problem of motivation, to empirically examine the characteristics of motivational processes among employees in the IT sector, and to develop practical recommendations aimed at increasing the level of their professional motivation.

The objectives of the study are:

1. Based on the analysis of psychological and managerial literature, to reveal the essence of motivation and determine the specific features of its manifestation, as well as to identify and characterize the main psychological factors influencing motivation.

2. To conduct an empirical study of the characteristics of motivation among IT professionals and analyze the obtained results.

3. To develop practical recommendations for increasing the level of motivation of employees in the field of information technology.

The object of the study is employee motivation.

The subject of the study is the characteristics of motivation of employees in the IT sector. The research base consists of various IT companies.

Based on the results of the study, theoretical conclusions regarding the essence and structure of motivation of IT employees were formulated, leading motivational factors were identified, trends in the formation of intrinsic motivation were revealed, and practical recommendations for increasing its level were developed. The obtained results can be used by managers of IT companies, HR specialists, and organizational psychologists to assess, improve, and optimize personnel motivation systems.

The qualification paper consists of 75 pages, a list of references comprising 60 sources, and 4 appendices.

Keywords: motivation, IT sector, professional activity, intrinsic motivation, success, development, self-realization, personnel motivation.

Year of completion of the qualification paper: 2025–2026.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ 12
1.1 Сутність мотивації у психологічній та літературі 12
1.2 Психологічні чинники мотивації 16
1.3 Професіограма співробітників ІТ-сфери 20
Висновки до розділу 1 22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ 24
2.1. Вплив мотивації на ефективність діяльності в ІТ-командах 24
2.2. Відмінності у мотиваційних пріоритетах серед різних груп ІТ-фахівців 30
Висновки до розділу 2 37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ІТ 40
3.1 Тренінгова програма мотиваційного розвитку 40
3.2 Аналіз ефективності тренінгової программи 42
3.3 Практичні рекомендації щодо оптимізації мотивації в ІТ-компаніях 49
Висновки до розділу 3 53
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 63

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі мотивація праці є одним із ключових психологічних чинників ефективної професійної діяльності та сталого розвитку особистості.

В умовах швидких соціально-економічних змін, глобалізації та цифровізації мотивація набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, готовність до саморозвитку та здатність адаптуватися до нових вимог професійного середовища. Зміни у характері праці, зростання ролі інтелектуальної діяльності та конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу.

Особливої актуальності проблема мотивації набуває в контексті розвитку інформаційних технологій, які стали одним із провідних чинників економічного та суспільного прогресу. ІТ-галузь є найбільш динамічною сферою сучасної економіки, що характеризується високими темпами зростання, інтенсивним використанням інтелектуального потенціалу та постійними технологічними змінами.

Професійна діяльність ІТ-фахівців має низку специфічних особливостей, зокрема високу когнітивну складність завдань, необхідність швидкого прийняття рішень, постійне оновлення знань, гнучкість мислення та здатність працювати в умовах багатозадачності. Такі умови праці висувають підвищені вимоги до психологічної стійкості спеціалістів і рівня їхньої внутрішньої мотивації.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації мотивація ІТ-працівників не обмежується лише матеріальними стимулами. Для них особливого значення набувають нематеріальні чинники мотивації, зокрема можливості професійного та особистісного розвитку, гнучкий графік роботи, участь у цікавих і творчих проєктах, автономія у прийнятті рішень та сприятливий психологічний клімат у колективі. Це пов’язано з інноваційним і

творчим характером ІТ-діяльності, що передбачає високий рівень самостійності та відповідальності.

Особливе значення проблема мотивації ІТ-спеціалістів має для України, де ІТ-індустрія протягом останнього десятиліття стала стратегічною галуззю національної економіки. Вона забезпечує стабільний приплив валютних надходжень, створює значну кількість високооплачуваних робочих місць і визначає конкурентоспроможність держави на світовому ринку. Водночас висока мобільність ІТ-фахівців, їхня схильність до професійної міграції та часта зміна роботодавців зумовлюють потребу в розробці ефективних мотиваційних стратегій.

З психологічної точки зору мотивація ІТ-працівників є складним багатокомпонентним утворенням, що включає потреби, цінності, установки та очікування особистості. Її вивчення дозволяє визначити фактори, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику професійного вигорання та зростанню задоволеності професійною діяльністю.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, специфіка мотивації ІТ-фахівців залишається недостатньо вивченою. Більшість класичних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд та ін.) були сформовані в інших соціально-економічних умовах, що зумовлює необхідність їх адаптації до сучасних реалій ІТ-галузі, цифрової культури та гнучких організаційних структур.

В умовах воєнних дій, підвищеного рівня стресу, поширення дистанційної роботи та функціонування віртуальних команд роль психологічних механізмів мотивації ІТ-спеціалістів істотно зростає.

Актуальним завданням стає створення таких організаційних і психологічних умов, які сприятимуть підтриманню внутрішньої мотивації фахівців, розвитку їхніх професійних компетентностей та збереженню лояльності до організації попри зовнішні виклики. Саме це зумовило вибір теми мого дослідження особливості мотивації.

Об'єкт дослідження мотивація працівників.

Предмет дослідження особливості мотивації працівників ІТ-сфери.

Метою дослідження є аналіз та систематизація теоретичних підходів до проблеми мотивації, емпіричне вивчення особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, узагальнення шляхів підвищення рівня їхньої професійної мотивації.

Відповідно до мети дослідження були визначені такі ***завдання***:

1. На основі аналізу психологічної та управлінської літератури розкрити сутність мотивації та визначити особливості її прояву, виявити та охарактеризувати основні психологічні чинники, що впливають на мотивацію.

2. Здійснити емпіричне дослідження особливостей мотивації ІТ-фахівців та проаналізувати отримані результати.

3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня мотивації працівників у сфері інформаційних технологій.

Для розв'язання поставлених завдань щодо дослідження особливостей мотивації працівників у сфері інформаційних технологій були використані такі ***методи***: **теоретичні** – аналіз і синтез психологічної та управлінської літератури з проблем мотивації; порівняння, систематизація, узагальнення й інтерпретація теоретичних положень та результатів емпіричних досліджень; **емпіричні**: Психодіагностичні методики, зокрема: опитувальник мотивації досягнення (Т. Елерс), методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А. Реан), методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері» (О. Похлебкіна) та опитувальник «Структура мотивації» (В.К. Горбачевський); **статистичні** – кількісний та якісний аналіз, аналіз порівняння.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівниками ІТ-компаній, HR-фахівцями та практичними психологами для удосконалення системи мотивації, підвищення продуктивності працівників.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося в онлайн-форматі на базі IT-компанії «SoftServe» (Україна), «Support solutions» (Україна). У вибірку увійшли 60 фахівців IT-сфери різних спеціалізацій (програмування, тестування, дизайн, менеджмент) віком від 20 до 40 років.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, список використаних джерел із 60 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ

1.1 Сутність мотивації у психологічній та літературі

Мотивація є одним із центральних понять у психології та управлінських науках, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності людини, її працездатність, рівень залученості та здатність досягати поставлених цілей. Вона визначає, наскільки людина здатна активно брати участь у виконанні завдань, долати труднощі, ефективно планувати свої дії та адаптуватися до змін у професійному середовищі [32, с. 27].

У психологічній літературі мотивація розглядається як складний психічний процес, що поєднує в собі внутрішні прагнення людини та зовнішні стимули, які сприяють активізації її поведінки [18, с. 135].

У найзагальнішому значенні мотивація визначається як процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на задоволення її потреб, інтересів і прагнень [13, с. 49]. Вона є механізмом, який переводить внутрішні потреби у конкретні дії та вчинки, стимулюючи людину шукати способи їх задоволення. У цьому контексті мотивація не обмежується лише зовнішнім заохоченням, наприклад грошовими винагородами або матеріальними бонусами, а охоплює також внутрішнє бажання діяти, отримувати задоволення від процесу виконання завдань, проявляти креативність та досягати особистісного розвитку.

Ще Дейл Карнегі підкреслював, що «на світі є тільки один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити – це змусити іншу людину захотіти це зробити» [10, с. 480]. Це висловлювання демонструє важливість психологічного аспекту мотивації: успіх у спонуканні до дії неможливий без врахування індивідуальних мотивів, потреб і внутрішніх прагнень людини. Інакше кажучи, ефективна мотивація виникає тоді, коли працівник сам відчуває внутрішню потребу діяти, а не лише виконує завдання через зовнішній тиск або страх перед покаранням [14, с. 32].

У сучасних умовах управління персоналом мотивація розглядається як складна система взаємопов’язаних чинників: внутрішніх, таких як інтерес до професійної діяльності, прагнення до самореалізації та розвитку, і зовнішніх, що включають соціальне визнання, матеріальні стимули, кар’єрне зростання та організаційні фактори. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його цінності, життєві пріоритети та психологічні характеристики [8, с. 188].

Мотивація не є статичною; вона змінюється залежно від контексту діяльності, умов праці, особистісного розвитку та соціального середовища. Наприклад, те, що мотивує одного працівника – висока заробітна плата або премії – для іншого може бути другорядним фактором, у той час як важливішим стимулом стане цікавість завдань, можливість самостійно приймати рішення або брати участь у цікавих проєктах. Тому розробка систем мотивації потребує диференційованого підходу, який поєднує загальні принципи управління з індивідуальним підходом до кожного співробітника [11, с. 78].

У психологічній та управлінській літературі мотивація тісно пов’язана з класичними теоріями, які сформували основу сучасних підходів до управління персоналом. Однією з найвідоміших є ієрархія потреб А. Маслоу, яка доводить, що ефективне стимулювання працівників можливе лише за умови врахування рівнів їхніх потреб – від базових фізіологічних до вищих, пов’язаних із самореалізацією [48, с. 30].

Аналогічно вагомими є теорія потреб Д. МакКлелланда, що виділяє прагнення до влади, успіху та належності, та двофакторна теорія Ф. Герцберга, де визначено мотиваційні та гігієнічні чинники задоволеності роботою [36, с. 59].

У сучасних дослідженнях все більшої популярності набуває теорія поколінь (Н. Хоув і В. Штраус), яка враховує відмінності у мотиваційних орієнтаціях представників різних вікових груп [57]. Згідно з цією концепцією, суспільство розвивається циклічно, і кожне покоління має специфічні риси

характеру, цінності та трудові орієнтації, що формуються під впливом історичних, соціальних та культурних подій. В управлінні персоналом ця теорія дозволяє краще зрозуміти, чому працівники різного віку по-різному реагують на стимули, системи заохочень та стиль керівництва [29: 33].

Такий підхід особливо важливий для ІТ-сфери, де одночасно працюють представники кількох поколінь: Y (міленіали), Z та навіть альфа. Міленіали (народжені приблизно у 1980–1995 рр.) орієнтуються на баланс між роботою та особистим життям, цінують можливості для навчання, кар'єрного розвитку та гнучкість умов праці [25, с. 9]. Для них важливою є участь у проєктах, що мають соціальну або інноваційну цінність, а також прозора система винагород.

Покоління Z (народжені після 1995 р.) виросло у цифрову епоху, тому його представники цінують технологічність, швидкість комунікації та гнучкі робочі формати. Вони прагнуть до самостійності, віддають перевагу короткостроковим завданням із чіткими результатами та високо цінують корпоративну культуру, що враховує їхні індивідуальні потреби. Для цього покоління нематеріальні стимули, такі як можливість реалізувати власні ідеї, навчання у форматі «life-long learning» та соціальне визнання, часто відіграють важливішу роль, ніж традиційна матеріальна винагорода [26, с. 11].

Окремої уваги заслуговує покоління альфа (народжені після 2010 р.), представники якого тільки починають входити у сферу освіти та професійного становлення. За прогнозами дослідників, вони будуть ще більш технологічно залежними, вирізнятимуться високим рівнем критичного мислення та очікуватимуть від роботодавців максимально індивідуалізованого підходу. У майбутньому саме для цієї групи визначальними факторами мотивації стануть штучний інтелект, гнучкі кар'єрні траєкторії та глобальна мобільність [20, с. 11].

Варто зазначити, що базисом мотивації виступає баланс між прагненням досягати успіху та уникати невдач. У межах теорії мотивації

виділяють мотив досягнення успіху (орієнтація на результат, готовність до ризику, підвищення стандартів продуктивності) та мотив уникнення невдачі (орієнтація на безпеку, уникнення помилок) [15, с. 58]. Співвідношення цих мотивів у конкретної особистості визначає її поведінкові стратегії у професійній діяльності.

Найбільш поширеним видом стимулювання вважається фінансова мотивація, проте численні дослідження доводять, що вона охоплює лише базові рівні потреб (фізіологічні та безпеки). Для забезпечення довготривалої ефективності роботи персоналу слід враховувати нематеріальні чинники: професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, позитивний клімат у колективі, визнання досягнень [44, с. 282].

У контексті ІТ-сфери особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних способів мотивації. До перших належать конкурентна заробітна плата, бонуси, премії, участь у прибутках компанії, соціальні пакети тощо. Серед нематеріальних чинників виділяють оплату навчання, гнучкий графік, участь у конференціях і проєктах, можливість дистанційної роботи, публічне визнання досягнень, комфортні умови праці [31; 39].

Незважаючи на тривалу історію дослідження мотивації, її індивідуальні прояви залишаються унікальними: для одних працівників головним стимулом є кар'єрний ріст, для інших – фінансова винагорода, для третіх – цікаві та різнопланові завдання. Усе це підтверджує тезу про відсутність універсального інструменту мотивації та необхідність розробки адаптивних систем управління персоналом у сучасних організаціях [42, с. 31.

Особливості ІТ-сфери посилюють потребу в глибшому аналізі мотиваційних чинників. Робота програмістів, дизайнерів, тестувальників, проєктних менеджерів та інших фахівців пов'язана з високою інтелектуальною напругою, швидкими змінами технологій та високим рівнем відповідальності [22; 23].

До переваг професії можна віднести відсутність обмежень у розвитку, можливість віддаленої роботи, гідну заробітну плату та участь у глобальній ІТ-спільноті. Водночас недоліками є ненормований робочий графік, високий рівень стресу, швидке професійне вигорання, висока вартість навчання та значна плинність кадрів [37, с. 132].

Порівняння зарубіжних і вітчизняних підходів дозволяє стверджувати, що мотивація працівників не може бути універсальною для всіх. Західні концепції (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, В. Врум) акцентують увагу на індивідуальних потребах та прагненні до розвитку.

Українські дослідники (О. Карамушка, Н. Балабанова) роблять наголос на соціальному середовищі, емоційній атмосфері та етапі професійного становлення. Тому для невеликих ІТ-команд із різною віковою структурою ефективною є саме диференційована модель мотивації, що враховує досвід, життєві пріоритети та поточні потреби працівників.

Отже, у психологічній та управлінській науці мотивація трактується як багатогранне явище, яке охоплює як внутрішні механізми активізації діяльності людини, так і зовнішні стимули, що підтримують її ефективність. Знання закономірностей мотиваційних процесів дозволяє керівникам ІТ-компаній будувати ефективну політику управління персоналом, спрямовану на підвищення продуктивності, залученості та задоволеності працівників.

1.2 Психологічні чинники мотивації

Мотивація працівників є складним багатовимірним феноменом, що формується під впливом як загальнолюдських потреб, так і специфічних особливостей професійного середовища. Психологічні чинники мотивації визначають рівень задоволеності роботою, залученість до професійної діяльності та готовність спеціаліста інвестувати власні ресурси у розвиток компанії [1, с. 46].

У науковій літературі наголошується, що мотивація в ІТ-сфері суттєво відрізняється від мотивації у традиційних галузях промисловості чи сфери

послуг, насамперед через високий рівень інтелектуалізації праці, швидкі темпи змін, потребу у постійному професійному розвитку та здатність до креативного мислення [17, с. 140].

Працівники ІТ-компаній працюють у середовищі, яке характеризується високою невизначеністю, частими технологічними оновленнями та необхідністю швидко адаптуватися до нових умов. Це означає, що стандартні матеріальні стимули, які можуть ефективно працювати в інших сферах, у ІТ не завжди є достатніми для підтримки високої продуктивності та залученості співробітників [5, с. 32].

За теорією самодетермінації Е. Дісі та Р. Раяна внутрішня мотивація ґрунтується на зацікавленості людини у самій діяльності, її внутрішньому задоволенні та прагненні до розвитку власних навичок, тоді як зовнішня мотивація визначається матеріальними винагородами, соціальним визнанням чи тиском з боку колективу чи керівництва [57].

У випадку ІТ-фахівців внутрішні мотиви зазвичай домінують, оскільки більшість завдань у цій сфері потребує високого рівня творчості, аналітичного мислення, самостійності у прийнятті рішень та здатності швидко опановувати нові технології. Саме інтерес до новітніх технологій, можливість розробляти інноваційні продукти та брати участь у проєктах, що мають значний вплив на бізнес або суспільство, є важливим драйвером внутрішньої мотивації ІТ-фахівців [12; 54].

Разом з тим, дослідження українських науковців показують, що зовнішні чинники мотивації залишаються надзвичайно важливими для утримання кваліфікованих працівників у компанії. До таких чинників відносять конкурентоспроможну заробітну плату, соціальні гарантії, бонуси за досягнення, кар’єрні перспективи та можливість участі у значущих проєктах [49]. Сильна зовнішня мотивація у поєднанні з внутрішньою стимуляцією формує комплексну мотиваційну систему, яка здатна забезпечувати довгострокову залученість працівників та підвищувати ефективність командної роботи [9, с. 55].

Особливої уваги потребує питання професійного розвитку ІТ-фахівців. Постійне оновлення знань та навичок є однією з провідних потреб працівників цієї галузі.

За даними дослідження Українського інституту майбутнього, понад 70 % працівників ІТ-компаній вважають наявність можливостей для навчання, сертифікації та підвищення кваліфікації визначальним чинником при виборі роботодавця. Це пояснюється динамічним характером індустрії: відсутність доступу до новітніх технологій або сучасних програм навчання швидко призводить до втрати конкурентоспроможності не лише компанії, а й окремого працівника. Тому психологічний комфорт та професійне задоволення співробітників значною мірою залежать від можливості постійного навчання, розвитку нових компетенцій та перспективи самореалізації [16, с. 112].

Важливим аспектом мотивації в ІТ-сфері є також гнучкість та автономність роботи. Можливість самостійно планувати робочий час, обирати технологічні інструменти, брати участь у виборі проєктів та приймати рішення щодо їх реалізації підвищує рівень внутрішньої мотивації, зменшує ризик професійного вигорання та сприяє розвитку креативного потенціалу співробітників. Поряд із цим, значну роль відіграє корпоративна культура, яка підтримує відкриту комунікацію, колегіальність, визнання досягнень та надання зворотного зв’язку [3, с. 568].

ІТ-галузь вирізняється значною кількістю гнучких форм зайнятості: дистанційна робота, гібридні формати, проєктна співпраця. Це зумовлює високу цінність автономії, яка у психології визначається як базова потреба людини [2; 6; 57].

Дослідження українських HR-аналітиків показують, що можливість самостійно визначати час і спосіб виконання завдань є одним із ключових факторів довготривалої мотивації ІТ-спеціалістів [41, с. 75]. Натомість жорсткий контроль і відсутність довіри з боку керівництва призводять до вигорання та плинності кадрів.

Важливим психологічним стимулом є потреба у визнанні. Працівники ІТ-сфери прагнуть відчувати, що їхня діяльність має суспільну цінність і робить внесок у розвиток компанії чи навіть держави [58; 59; 60].

У сучасних умовах війни для багатьох українських ІТ-фахівців важливим чинником мотивації стало усвідомлення, що їхня робота підтримує економічну стабільність країни та забезпечує конкурентоспроможність на міжнародному ринку [25, с. 14]. Внутрішнє і зовнішнє визнання (зворотний зв'язок від клієнтів, подяка колег, позитивна репутація на ринку) формують почуття значущості й підвищують задоволеність працею.

Збереження work-life balance стає дедалі важливішим фактором. В умовах високих навантажень і постійних дедлайнів ІТ-спеціалісти ризикують зіткнутися з емоційним вигоранням.

За результатами дослідження EY Ukraine (2021), понад 60 % українських айтішників відзначають важливість корпоративних програм психологічної підтримки, гнучкого графіка та можливості брати відпустку для відновлення ресурсів. Тому компанії, які впроваджують заходи з турботи про ментальне здоров'я, значно підвищують рівень лояльності своїх працівників.

Важливим чинником виступає корпоративна культура, яка формує психологічний клімат у колективі. ІТ-команди зазвичай працюють у проєктному форматі, що вимагає високого рівня комунікації, довіри та спільної відповідальності. Дослідження підтверджують, що відкрита атмосфера, наявність демократичного стилю керівництва та підтримка ініціатив значно підсилюють мотивацію фахівців [7, с. 33].

Не менш значущим є вплив особистісних характеристик. Для одних ІТ-фахівців визначальним мотиватором виступає прагнення до кар'єрного росту, для інших – інноваційність та творчість. Значення мають такі індивідуально-психологічні чинники, як рівень домагань, креативність, стресостійкість, потреба у досягненнях. Врахування цих особливостей дозволяє менеджерам

розробляти персоналізовані мотиваційні програми, що підвищує їхню ефективність [4, с. 61].

Отже, психологічні чинники мотивації працівників ІТ-сфери охоплюють як базові потреби (безпека, стабільність, визнання), так і більш високі (самореалізація, інноваційність, автономія). Їх урахування є необхідною умовою формування ефективної системи управління персоналом у високотехнологічних компаніях.

1.3 Професіограма співробітників ІТ-сфери

Професійна діяльність фахівців ІТ-сфери характеризується високим рівнем інтелектуальної напруженості, динамічністю та орієнтацією на інноваційні рішення.

Сучасні ІТ-спеціалісти виконують завдання, що потребують глибоких знань у галузі інформаційних технологій, здатності до постійного навчання, творчого мислення та швидкої адаптації до змінних умов професійного середовища. У зв’язку з цим особливого значення набуває формування професіограми співробітників ІТ-сфери, яка відображає сукупність професійних, психологічних та мотиваційних характеристик, необхідних для ефективної діяльності.

Однією з ключових складових професіограми ІТ-фахівця є когнітивні характеристики, до яких належать аналітичне та системне мислення, здатність до концентрації уваги, логічність, гнучкість мислення та вміння працювати з великими обсягами інформації.

Професійна діяльність у сфері інформаційних технологій часто пов’язана з необхідністю прийняття рішень у стислі терміни, вирішення нестандартних завдань та постійного пошуку оптимальних рішень, що зумовлює високі вимоги до інтелектуального потенціалу працівників [32].

Важливим компонентом професіограми є мотиваційна сфера особистості ІТ-спеціаліста. Ефективна діяльність у даній сфері значною мірою зумовлена домінуванням внутрішньої мотивації, зокрема інтересу до

змісту роботи, прагнення до професійної самореалізації, розвитку компетентностей та досягнення високих результатів. Водночас зовнішні стимули, такі як матеріальна винагорода, кар'єрне зростання та соціальне визнання, відіграють підтримувальну роль, забезпечуючи стабільність професійної активності та дисциплінованість у виконанні завдань.

Професіограма ІТ-фахівця також включає соціально-психологічні характеристики, пов'язані з роботою в команді. Сучасні ІТ-проєкти здебільшого реалізуються у форматі командної взаємодії, що потребує розвинених комунікативних навичок, здатності до співпраці, відповідальності та орієнтації на спільний результат [11].

Ефективна командна діяльність передбачає готовність до обміну ідеями, конструктивного обговорення рішень та підтримки колег, що позитивно впливає на загальну продуктивність команди.

Залежно від рівня професійного досвіду та виконуваних функцій мотиваційні пріоритети ІТ-спеціалістів можуть відрізнятися. Молодші фахівці більшою мірою орієнтовані на зовнішні стимули та соціальну підтримку, що сприяє адаптації до професійного середовища та формуванню впевненості у власних компетенціях. Фахівці середнього рівня поєднують внутрішні та зовнішні мотиви, демонструючи здатність до самостійної роботи та відповідальності за результати діяльності [4].

Старші спеціалісти та керівники команд, як правило, характеризуються домінуванням внутрішньої мотивації, прагненням до професійної самореалізації, автономності та участі у складних і стратегічно важливих проєктах.

Особливу роль у професіограмі ІТ-фахівця відіграє здатність працювати в умовах підвищеного навантаження, невизначеності та швидких змін. Це зумовлює необхідність психологічної стійкості, стресостійкості та здатності до саморегуляції. Високий рівень внутрішньої мотивації сприяє зниженню ризику професійного вигорання, підтримує інтерес до діяльності та забезпечує стабільну продуктивність у довготривалій перспективі [10].

Отже, професіограма співробітників ІТ-сфери являє собою комплексну систему вимог, що охоплює когнітивні, мотиваційні та соціально-психологічні характеристики. Оптимальне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів, високий рівень професійної компетентності, орієнтація на розвиток і здатність до ефективної командної взаємодії є ключовими чинниками успішної діяльності ІТ-фахівців у сучасних умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу проблеми мотивації працівників ІТ-сфери можна зробити кілька важливих висновків. Мотивація є ключовим психологічним механізмом, який визначає активність працівника, його ефективність та прагнення досягати поставлених цілей. Вона поєднує як внутрішні чинники, пов’язані з інтересом до діяльності, творчістю та самореалізацією, так і зовнішні стимули – матеріальні та соціальні винагороди, кар’єрне зростання, визнання в колективі.

Вивчення класичних та сучасних теорій мотивації дозволяє систематизувати підходи до управління персоналом. Зокрема, піраміда потреб А. Маслоу підкреслює значення послідовного задоволення базових та вищих потреб працівника, що є основою для формування ефективних мотиваційних програм. Теорія Д. МакКлелланда та двофакторна модель Ф. Герцберга дозволяють виділити специфічні мотиви та чинники задоволеності роботою, які варто враховувати у процесі управління ІТ-командою.

Аналіз психологічних чинників мотивації працівників ІТ-сфери показав, що особливу роль відіграють внутрішня мотивація, прагнення до професійного розвитку, автономія, гнучкість умов праці, визнання досягнень, баланс між роботою та особистим життям, корпоративна культура та індивідуальні психологічні характеристики. Для ІТ-спеціалістів характерні високий рівень стресу, інтенсивна мозкова діяльність та швидкі темпи змін, тому ефективне управління мотивацією потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Особливо важливим є врахування психологічних потреб та пріоритетів окремих співробітників. Дослідження показують, що для більшості ІТ-фахівців визначальними є самореалізація, цікаві завдання та можливості для розвитку, тоді як фінансові стимули відіграють другорядну роль, хоча залишаються важливим елементом мотиваційної системи. Позитивна мотивація переважає над негативною, а врахування гендерних та індивідуальних особливостей дозволяє уникати професійного вигорання та зниження ефективності праці.

Отже, проведений аналіз теоретичних основ мотивації та психологічних чинників її формування в ІТ-сфері підтверджує, що мотивація є комплексним явищем, яке обумовлюється як загальнолюдськими потребами, так і специфікою професійної діяльності. Це створює підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження, спрямованого на визначення ефективних механізмів мотивації та оптимізації управління ІТ-персоналом.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ

2.1. Вплив мотивації на ефективність діяльності в ІТ-командах

Мотивація працівників є одним із ключових чинників ефективності діяльності ІТ-команд. У сфері інформаційних технологій результат роботи значною мірою залежить від інтелектуальної активності, ініціативності та готовності співробітників до вирішення складних професійних задач. Достатній рівень внутрішньої мотивації сприяє зростанню продуктивності, підвищенню гнучкості у виконанні проєктних завдань, формуванню командної взаємодії та відповідальності за кінцевий результат.

Для ІТ-команд є характерною проєктна форма організації діяльності, орієнтація на короткі або середньострокові спринти, швидкий обмін інформацією та постійне вдосконалення продукту. У таких умовах мотивація не лише визначає індивідуальну залученість фахівців, а й впливає на узгодженість командної роботи, стійкість до стресових факторів, якість комунікацій та здатність до самоорганізації.

Дослідження в галузі організаційної психології свідчать, що мотиваційні механізми корелюють із показниками професійної ефективності, такими як продуктивність, рівень задоволеності працею, ініціативність та психологічна безпека у команді. Це особливо важливо для ІТ-сфери, де значна частина успішності проєкту залежить від координації між програмістами, тестувальниками, дизайнерами та менеджерами проєктів.

Метою проведеного дослідження є виявлення особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, визначення домінуючих мотивів професійної діяльності, співвідношення внутрішніх та зовнішніх чинників мотивації, а також аналіз спрямованості досліджуваних на досягнення успіху чи уникнення невдач.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння мотивації у професійній діяльності та виокремити чинники, що є визначальними в ІТ-сфері.

2. Відібрати валідні психодіагностичні методики, які дозволяють комплексно оцінити мотиваційну структуру особистості працівника.

3. Провести емпіричне дослідження з використанням обраних методик серед працівників ІТ-компаній.

4. Опрацювати результати, здійснити їх кількісний і якісний аналіз.

5. Визначити особливості мотивації працівників ІТ-сфери та окреслити практичні рекомендації щодо підвищення їх мотиваційного потенціалу.

Етапи проведення дослідження були структуровані послідовно та включали кілька взаємопов’язаних стадій, що забезпечували систематичний та всебічний підхід до вивчення мотивації працівників ІТ-сфери.

На підготовчому етапі здійснювалось уточнення проблематики дослідження, формулювання мети та завдань роботи, а також підбір відповідних психодіагностичних інструментів, що дозволяють найбільш точно оцінити мотиваційні пріоритети досліджуваних. Цей етап включав аналіз наукових джерел, вивчення існуючих методик та підготовку адаптованих опитувальників для проведення емпіричного дослідження.

На констатувальному етапі відбувалася організація та проведення анкетування серед працівників ІТ-сфери, яке включало 60 досліджених різного професійного рівня – від молодших спеціалістів до senior-фахівців. Було здійснено збір емпіричного матеріалу щодо мотиваційних установок, орієнтації на досягнення, соціально-психологічних установок та структури мотивації. Особлива увага приділялась забезпеченню умов анонімності та добровільності участі, що сприяло отриманню максимально достовірних даних та виключало вплив соціально бажаних відповідей.

Аналітичний етап включав обробку отриманих результатів за допомогою статистичних методів, побудову порівняльних характеристик між

різними групами досліджуваних, аналіз динаміки мотиваційних пріоритетів залежно від професійного рівня та досвіду роботи. На цьому етапі було здійснено інтерпретацію даних, зіставлення результатів із теоретичними положеннями та висновками попередніх наукових досліджень, що дозволило виділити основні тенденції та закономірності мотиваційної поведінки працівників ІТ-сфери.

На узагальнювальному етапі проводилося формулювання висновків щодо характеру мотиваційних пріоритетів, їх впливу на ефективність діяльності в ІТ-командах та відмінностей між різними групами спеціалістів. Також розроблялися практичні рекомендації щодо стимулювання мотивації, формування сприятливого психологічного клімату та підвищення продуктивності праці.

Завершальним кроком стало підготовлення наукового звіту та оформлення результатів у вигляді таблиць, графіків та узагальнень, що дозволило наочно представити отримані дані та зробити їх максимально зрозумілими для подальшого використання у практичній та академічній діяльності.

У ході емпіричного дослідження було використано комплекс методик, що дозволяють різнобічно розкрити мотиваційну сферу особистості:

1. Опитувальник для оцінки мотивації до досягнення успіху (Т. Елерс).
2. Методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А. Реан).
3. Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері» (О.Ф. Похлебкіна).
4. Опитувальник «Структура мотивації» (В.К. Горбачевський).

Опитувальник Т. Елерса спрямований на визначення рівня мотивації досягнення цілей у різних сферах діяльності, що дозволяє виявити інтенсивність прагнення особистості до успіху, активності у виконанні завдань та здатності долати труднощі.

Методика базується на концепції мотивації до досягнення, яка розглядає прагнення особистості встановлювати високі стандарти результативності, ставити перед собою складні, але досяжні завдання та систематично працювати для їх реалізації. Вона дозволяє оцінити не лише загальний рівень мотивації, а й структуру спрямованості особистості, виділяючи домінуючі мотиви, що впливають на поведінку у професійній і навчальній діяльності.

Опитувальник включає блоки запитань, спрямованих на виявлення таких характеристик, як готовність до постановки амбітних цілей, наполегливість у досягненні результату, здатність до самоконтроля та саморегуляції. Респонденти оцінюють свої дії та ставлення у типових ситуаціях, що дозволяє визначити, наскільки їхня поведінка орієнтована на досягнення конкретного результату, а наскільки вона зумовлена страхом перед невдачею або прагненням уникати складних завдань.

Важливою особливістю методики є можливість її застосування для аналізу різних груп працівників, що дозволяє порівнювати рівень мотивації у молодших, середніх та старших спеціалістів, а також у фахівців з різним професійним досвідом. Опитувальник забезпечує кількісну оцінку, що дозволяє проводити статистичну обробку даних та зіставляти результати з іншими психодіагностичними показниками.

Методика Т. Елерса широко застосовується у практичній психології та управлінні персоналом для визначення потенціалу працівників, прогнозування їхньої ефективності та формування мотиваційних стратегій.

Методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А. Реан)

Спрямована на визначення двох ключових аспектів мотиваційної сфери особистості: мотивації досягнення успіху та прагнення уникати невдач. Вона базується на психологічних концепціях, що розглядають мотивацію як систему взаємопов’язаних потреб та стимулів, що визначають поведінку людини у процесі діяльності.

Мотивація досягнення успіху характеризує прагнення особистості до високих результатів, готовність брати на себе відповідальність та долати труднощі, тоді як боязнь невдачі відображає уникання ризику, страх помилок та можливу схильність до пасивної поведінки.

Методика передбачає використання структурованого опитувальника, що складається з питань, спрямованих на оцінку інтенсивності обох мотиваційних компонентів. Респонденти оцінюють своє ставлення до різних життєвих і професійних ситуацій, що дозволяє визначити переважання одного з мотивів та виявити особливості поведінкових стратегій.

Методика дозволяє проводити порівняльний аналіз між групами досліджуваних, оцінювати динаміку мотивації у процесі професійного росту та визначати психологічні чинники, що впливають на ефективність діяльності. У контексті ІТ-сфери цей інструмент особливо важливий, оскільки дозволяє виявити здатність спеціалістів брати участь у ризикових або інноваційних проєктах, готовність до адаптації у змінних умовах та рівень професійної впевненості.

Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері» (О.Ф. Похлебкіна)

Призначена для визначення соціально-психологічних установок особистості, що формують поведінкові стратегії у професійній та соціальній діяльності. Вона дозволяє оцінити мотиваційно-потребнісну сферу людини, визначити провідні установки, що визначають її поведінку, та розпізнати психологічні чинники, які впливають на ефективність взаємодії у колективі. Методика враховує як внутрішні мотиви особистості, так і зовнішні чинники соціального середовища.

Опитувальник складається з питань, що оцінюють установки на роботу, розвиток, матеріальні цінності, взаємодію з колегами, лідерство та комунікаційні аспекти. Респонденти вказують, наскільки певні твердження відповідають їхньому реальному ставленню та поведінці.

Отримані результати дозволяють виділити провідні соціально-психологічні установки, які визначають мотиваційні пріоритети та впливають на ефективність роботи як індивідуально, так і у команді.

Методика особливо цінна для дослідження командної взаємодії в IT-середовищі, де високий рівень співпраці та координації між спеціалістами є ключовим фактором успішного виконання проєктів. Вона дозволяє оцінити, які психологічні чинники сприяють ефективній роботі, а які можуть створювати перешкоди або конфліктні ситуації.

Опитувальник «Структура мотивації» (В.К. Горбачевський)

Спрямований на виявлення структури мотивації особистості, тобто співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів у професійній діяльності. Він дозволяє визначити, які аспекти мотивують працівника найбільше: інтерес до роботи, самореалізація, матеріальні стимули, прагнення до визнання або уникнення негативних наслідків.

Методика базується на концепції, що мотиваційна структура є багаторівневою системою, де різні типи мотивів взаємодіють і впливають на поведінку та ефективність діяльності.

Опитувальник складається з питань, що оцінюють внутрішні мотиви (творчість, інтерес до роботи, прагнення до самореалізації), зовнішні позитивні мотиви (заробітна плата, кар’єрний ріст, визнання) та зовнішні негативні мотиви (страх помилок, уникнення покарань). Респонденти відповідають на запитання за шкалою оцінок, що дозволяє кількісно визначити співвідношення різних типів мотивів та виділити домінуючі.

Методика В.К. Горбачевського широко застосовується для оцінки мотивації працівників у різних сферах, включаючи IT, де поєднання внутрішніх та зовнішніх мотивів визначає ефективність роботи, креативність та здатність працювати у команді. Вона дозволяє виявити мотиви, що стимулюють працівника до самостійної діяльності, а також ті, які забезпечують стабільність та дисциплінованість.

Вибір застосованих методик був зумовлений особливостями професійної діяльності працівників ІТ-сфери. Для команди технічної підтримки характерні інтенсивні комунікації, високий рівень відповідальності та постійна необхідність адаптації до нових умов. Тому необхідно оцінювати не лише зовнішні стимули, але й внутрішні джерела мотивації.

Методика визначення мотивації досягнення Т. Елерса дозволяє встановити рівень прагнення до професійного зростання та подолання труднощів. Це особливо актуально для молодших працівників, орієнтованих на розвиток та професійне самоствердження.

Опитувальник структур професійної мотивації О. Похлєбкіної дає змогу визначити співвідношення між внутрішніми та зовнішніми мотивами, що має важливе значення для спеціалістів зі сформованим професійним досвідом, орієнтованих на стабільність, фінансову безпеку та автономність у прийнятті рішень.

Емпіричне дослідження проводилося в онлайн-форматі на базі ІТ-компаній «SoftServe» (Україна) , «Support solutions» (Україна). У вибірку увійшли 60 фахівців ІТ-сфери різних спеціалізацій (програмування, тестування, дизайн, менеджмент) віком від 20 до 40 років. Дослідження проводилося в онлайн-форматі з використанням Google Forms, що дало можливість охопити ширшу аудиторію та забезпечити анонімність відповідей. За професійним рівнем респонденти належали до категорій junior, middle та senior спеціалістів, що дозволило порівняти мотиваційні особливості залежно від стажу та професійного досвіду.

2.2. Відмінності у мотиваційних пріоритетах серед різних груп ІТ-фахівців

Для виявлення рівня мотивації до досягнення цілі серед працівників ІТ-сфери, було проведено дослідження за допомогою методики Т. Елерса. Результати зображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Результати дослідження за методикою Т. Елерса

Рівень мотивації до досягнення цілі	Відсоток (%)
Високий рівень	41,7 %
Середній рівень	46,6 %
Низький рівень	11,7 %

Отримані дані свідчать, що більшість опитаних працівників ІТ-сфери мають середній рівень мотивації до досягнення цілей (46,6 %). Така мотиваційна характеристика означає, що ці працівники поєднують прагнення до успіху з певною обережністю, що знижує ризикованість їхньої поведінки та прийняття рішень. Вони здатні виконувати складні завдання, однак не завжди проявляють максимальну ініціативу і потребують певного контролю та підтримки з боку керівництва або колег.

Для цієї групи характерна наявність внутрішніх стимулів до розвитку та самовдосконалення, проте їхня активність у професійній діяльності може змінюватися залежно від умов роботи, рівня відповідальності та складності поставлених завдань.

Досить велика частка досліджуваних, а саме 41,7 %, продемонструвала високий рівень мотивації до досягнення цілей. Працівники цієї групи вирізняються цілеспрямованістю, високою самодисципліною, прагненням до професійного розвитку та готовністю брати на себе складні завдання. Вони здатні ефективно працювати в умовах невизначеності, проявляти ініціативу та самостійно вирішувати проблемні ситуації.

Лише 11,7 % досліджуваних виявили низький рівень мотивації досягнення цілей. Для цієї групи характерне уникання складних завдань, недостатня орієнтація на результат та мінімальна активність у процесі професійного самовдосконалення. Працівники з низьким рівнем мотивації зазвичай обирають менш відповідальні ролі, прагнуть уникати ситуацій, де

необхідно приймати самостійні рішення, і потребують додаткового стимулювання та підтримки з боку керівництва.

Загалом, отримані результати свідчать про наявність чіткої структури мотивації серед працівників ІТ-сфери, де більшість досліджуваних мають потенціал до активної продуктивної діяльності, проте рівень цього потенціалу суттєво варіює залежно від індивідуальних психологічних особливостей, професійного досвіду та ролі у команді.

За допомогою методики А. А. Реана, визначимо співвідношення у мотиваційній сфері працівників ІТ-сфери між орієнтацією на досягнення успіху та схильністю уникати невдач. Результати наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати дослідження за методикою А. А. Реана

Тип мотивації	Відсоток (%)
Домінує мотивація успіху	53,3 %
Домінує мотивація уникнення невдачі	16,7 %
Збалансована мотивація	30,0 %

Отримані результати свідчать, що понад половина опитаних (53,3 %) орієнтовані насамперед на успіх. Працівники цієї групи прагнуть досягати високих результатів, готові брати на себе відповідальність і демонструють активну позицію у професійній діяльності. Вони проявляють ініціативу, здатні самостійно приймати рішення та ефективно працювати в умовах невизначеності та високого навантаження.

Для ІТ-сфери така мотиваційна спрямованість є надзвичайно важливою, оскільки саме ці працівники частіше генерують нові ідеї, ініціюють інноваційні проєкти та демонструють високий рівень професійної компетентності. Вони здатні брати на себе складні завдання, що потребують креативного підходу та комплексного аналізу, а також активно впливати на продуктивність команди та результативність проєктів.

Близько 16,7 % досліджуваних мають виражену тенденцію уникати невдач. Для цієї групи характерна обережність, прагнення працювати у стабільних та передбачуваних умовах, а також схильність уникати надто складних або ризикових завдань.

У практичній діяльності такі працівники зазвичай демонструють обачливий підхід, ретельне планування та високу увагу до якості виконання завдань. Хоча орієнтація на уникнення невдач може знижувати інноваційність та швидкість прийняття рішень, вона водночас сприяє зменшенню помилок і підвищенню стабільності результатів у команді.

У 30 % опитаних зафіксована збалансована мотивація, яка поєднує прагнення досягти успіху з обережністю щодо можливих помилок. Ця група демонструє найбільш адаптивний стиль поведінки в умовах динамічного ІТ-середовища, оскільки співробітники здатні одночасно проявляти ініціативу та контролювати ризики. Вони ефективно інтегруються в командні процеси, проявляють здатність до стратегічного мислення та раціонального прийняття рішень.

Такий тип мотивації дозволяє оптимально балансувати між високою продуктивністю та стабільністю виконання завдань, що є критично важливим для проєктів із обмеженими термінами та високими вимогами до якості.

Загалом, отримані дані демонструють, що мотиваційні установки працівників ІТ-сфери є різноманітними та потребують диференційованого підходу у менеджменті та організації роботи.

За допомогою методики О. Ф. Похлебкіної, можна виявити провідні соціально-психологічні установки працівників ІТ-сфери у професійній діяльності, зокрема спрямованість на працю, гроші, спілкування, владу, розвиток чи альтруїзм. Результати дослідження зображені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження за методикою О. Ф. Похлебкіної

Домінуюча установка	Відсоток (%)
Установка на працю (інтерес до діяльності, професійний розвиток)	33,3 %
Установка на матеріальні цінності (гроші, винагорода)	25,0 %
Установка на комунікацію (співпраця, командна робота)	16,7 %
Установка на владу та статус	8,3 %
Установка на особистісний розвиток та самореалізацію	13,3 %
Установка на альтруїзм (допомога іншим, соціальна користь)	3,4 %

Результати дослідження показали, що найбільш поширеною серед досліджуваних є установка на працю (33,3 %). Це свідчить про те, що для значної частини ІТ-фахівців головним мотивом є сам процес діяльності, інтерес до завдань та прагнення вдосконалювати професійні навички.

Працівники з такою установкою отримують задоволення від самого процесу роботи, демонструють високу залученість у виконання завдань та проявляють ініціативу у розв’язанні складних професійних проблем.

На другому місці за поширеністю знаходиться установка на матеріальні цінності (25,0 %). Частина досліджуваних розглядає фінансову винагороду, розмір заробітної плати та соціальні гарантії як основний стимул для професійної діяльності.

Для цих працівників важливими є матеріальні стимули, оскільки вони забезпечують відчуття стабільності та безпеки, що, у свою чергу, дозволяє зосередитися на виконанні робочих завдань. У ІТ-сфері матеріальна мотивація часто корелює з ефективністю виконання рутинних або складних завдань, забезпечує стабільність у роботі та формує основу для професійної активності.

Установка на комунікацію виявлена у 16,7 % досліджуваних. Це означає, що певна група працівників надає перевагу роботі в команді, цінує сприятливий психологічний клімат та ефективне спілкування з колегами. Для таких спеціалістів важливим є відчуття приналежності до команди, взаємодопомога та спільне досягнення результатів.

Установка на особистісний розвиток зафіксована у 13,3 % опитаних і свідчить про орієнтацію на самоосвіту, професійне та кар'єрне зростання. Працівники з такою мотивацією прагнуть постійно підвищувати свої компетенції, освоювати нові технології, брати участь у навчальних програмах і професійних тренінгах.

Менш вираженими виявилися установка на владу та статус (8,3 %) та установка на альтруїзм (3,4 %). Це пояснюється специфікою ІТ-сфери, де основний пріоритет надається професійним досягненням, технічній майстерності та особистісному зростанню, тоді як владні амбіції або соціальне служіння мають другорядне значення.

Співробітники з владною мотивацією зазвичай прагнуть керувати процесами або командою, а альтруїстично орієнтовані працівники надають перевагу допомозі іншим або суспільно значимій діяльності. Отже, аналіз мотиваційних пріоритетів показав, що для більшості ІТ-фахівців важливим є поєднання інтересу до професійної діяльності, прагнення до розвитку та матеріальної стабільності.

За методикою В.К. Горбачевського, виявлено співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів у професійній діяльності працівників ІТ-сфери та визначити, які саме мотиви (пізнавальні, матеріальні, статусні, соціальні тощо) є провідними. Результати зображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати дослідження за методикою В.К. Горбачевського

Тип мотивів	Кількість досліджуваних	Відсоток (%)
Внутрішні мотиви (інтерес, розвиток, самореалізація)	27	45,0 %
Зовнішні позитивні мотиви (зарплата, кар'єра, визнання)	25	41,7 %
Зовнішні негативні мотиви (уникнення покарання, тиск)	8	13,3 %

Отримані дані показують, що серед працівників ІТ-сфери найбільш поширеними є внутрішні мотиви (45,0 %). Це підтверджує, що значна частина фахівців керується інтересом до своєї діяльності, прагне професійного розвитку та самореалізації.

Працівники з внутрішньою мотивацією активно шукають нові знання, вдосконалюють свої навички та зацікавлені у виконанні завдань, які дозволяють проявити їхній професійний потенціал. Така орієнтація сприяє підвищенню продуктивності, креативності та здатності генерувати інноваційні рішення, що є особливо важливим у динамічному середовищі ІТ-сфери.

Трохи менше досліджуваних (41,7 %) мають провідними зовнішні позитивні мотиви, серед яких – бажання отримувати високу заробітну плату, просуватися кар'єрними сходами, здобувати професійне визнання та досягати статусу в колективі. Для ІТ-сфери це закономірно, оскільки вона характеризується високою конкуренцією та динамічними можливостями кар'єрного росту.

Працівники, орієнтовані на зовнішні позитивні стимули, ефективно реагують на матеріальні та соціальні винагороди, демонструють високу продуктивність при наявності системи стимулювання та винагород, а також

більш активно беруть участь у проєктних ініціативах та командних завданнях, що сприяє реалізації стратегічних цілей компанії.

Лише 13,3 % опитаних орієнтовані переважно на зовнішні негативні мотиви. Це свідчить про те, що для невеликої частини спеціалістів визначальними є уникнення покарань, критики або страх втратити роботу. Хоч така мотиваційна спрямованість рідко стимулює активність та креативність, вона забезпечує дисциплінованість і відповідальність у виконанні завдань, що потребують точності та мінімізації помилок.

Отже, аналіз мотивів показав, що більшість ІТ-фахівців керуються внутрішньою зацікавленістю та прагненням до самореалізації, що формує основу для професійного розвитку і творчого підходу до роботи.

Висновки до розділу 2

Проведене емпіричне дослідження мотивації працівників ІТ-сфери дозволило виявити ключові закономірності та особливості мотиваційної поведінки фахівців різного професійного рівня та стажу.

Аналіз результатів чотирьох застосованих методик показав, що рівень мотивації досягнення цілей серед працівників ІТ-сфери переважно середній та високий. Більшість досліджуваних демонструють активну орієнтацію на успіх і готовність долати труднощі у професійній діяльності. Високий рівень мотивації досягнення характерний для старших спеціалістів, що свідчить про зростання цілеспрямованості та відповідальності з набуттям досвіду.

Результати дослідження методикою А.А. Реана показали, що мотивація успіху переважає над мотивацією уникнення невдач, особливо серед фахівців середнього та старшого рівня. У молодших спеціалістів спостерігається більш збалансована мотивація, оскільки вони ще формують професійні навички та виробляють власну стратегію поведінки.

Соціально-психологічні установки працівників свідчать, що домінують установки на роботе, професійний розвиток та матеріальні цінності. Молодші фахівці більш орієнтовані на матеріальні стимули та комунікацію, тоді як

старші спеціалісти керуються внутрішніми мотивами та прагненням до самореалізації. Альтруїстичні та владні установки практично не визначальні для більшості досліджуваних.

Дослідження структури мотивації за методикою В.К. Горбачевського показало, що внутрішні мотиви, такі як інтерес до роботи, творчість та самореалізація, найбільш суттєво впливають на продуктивність, креативність та ініціативність працівників ІТ-сфери. Зовнішні позитивні мотиви, до яких відносяться заробітна плата, кар'єрний ріст та професійне визнання, забезпечують стабільну дисциплінованість і мотиваційний баланс, тоді як зовнішні негативні мотиви мають мінімальний вплив і можуть формувати лише тимчасовий стрес.

Аналіз відмінностей мотиваційних пріоритетів серед груп ІТ-фахівців виявив закономірності, що корелюють з професійним рівнем та досвідом роботи.

Молодші спеціалісти частіше орієнтовані на зовнішні позитивні стимули та комунікаційні аспекти, середні спеціалісти демонструють баланс між внутрішніми та зовнішніми мотивами, що забезпечує стабільну продуктивність, тоді як старші спеціалісти переважно керуються внутрішніми мотивами, орієнтовані на самореалізацію та досягнення успіху, що забезпечує високу ефективність роботи і лідерські якості. Виявлено, що мотивація безпосередньо впливає на ефективність ІТ-команд.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх позитивних мотивів формує оптимальний результат, підвищує продуктивність, сприяє креативності та інноваційності, покращує командну взаємодію та підтримку між колегами, а також зменшує ймовірність помилок і зривів термінів виконання проєктів. Результати дослідження мають практичне значення, оскільки дозволяють розробити диференційовані мотиваційні стратегії для різних груп ІТ-фахівців. Для молодших спеціалістів доцільно застосовувати комбіновані стимули, що включають матеріальні заохочення, навчальні програми, менторство та розвиток командної взаємодії. Для старших спеціалістів

ефективними є внутрішні мотиватори, такі як можливість самостійного прийняття рішень, участь у складних проєктах та професійний розвиток.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ІТ

3.1 Тренінгова програма мотиваційного розвитку

Результати проведеного емпіричного дослідження засвідчили, що для більшості працівників ІТ-сфери характерним є середній та високий рівень мотивації досягнення, значна орієнтація на успіх та виражене прагнення до професійного розвитку. Водночас частина досліджуваних продемонструвала схильність уникати невдач, що може обмежувати їхню інноваційність і ризикованість у професійній діяльності.

Виходячи з цих даних, можна стверджувати, що для ефективного підвищення мотивації ІТ-працівників доцільно поєднувати заходи, спрямовані як на зміцнення внутрішніх мотивів (самореалізація, розвиток, творчість), так і на посилення зовнішніх стимулів (фінансова винагорода, кар’єрні перспективи, соціальне визнання). З метою практичного застосування отриманих результатів пропонується комплексна Програма психологічної підтримки та мотиваційного розвитку працівників ІТ-сфери.

Мета програми – забезпечення збалансованої мотиваційної системи, що враховує вікові та соціальні відмінності працівників.

Основні завдання програми:

1. Підтримати внутрішню мотивацію працівників через стимулювання професійного зростання та інноваційної діяльності.
2. Забезпечити психологічний комфорт і профілактику емоційного вигорання.
3. Сформувати ефективну систему визнання та заохочення досягнень.
4. Розвинути командну взаємодію та культуру відкритого зворотного зв’язку.

Важливим етапом розробки програми психологічної підтримки та мотиваційного розвитку є визначення її структури, яка повинна охоплювати ключові напрями роботи з персоналом.

На основі результатів емпіричного дослідження було виділено чотири взаємопов'язані блоки: освітньо-розвивальний, психологічний, мотиваційно-стимулюючий та командно-корпоративний. Кожен із них містить комплекс заходів, спрямованих на підтримку внутрішніх і зовнішніх мотивів працівників ІТ-сфери, зниження ризику професійного вигорання та підвищення ефективності командної діяльності.

Узагальнена структура програми подана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура програми психологічної підтримки та мотиваційного розвитку працівників ІТ-сфери

Блок програми	Основні заходи
Освітньо-розвивальний	- Тренінги та воркшопи з нових технологій - Внутрішні школи для обміну досвідом - Індивідуальні плани професійного розвитку
Психологічний	- Корпоративні програми психологічної підтримки - Тренінги зі стрес-менеджменту - Профілактика професійного вигорання
Мотиваційно-стимулюючий	- Система бонусів і премій - Публічне визнання досягнень - Кар'єрне консультування та внутрішнє просування
Командно-корпоративний	- Відкритий зворотний зв'язок - Командні заходи (тимбілдінг, хакатони) - Наставництво для нових співробітників

Запропонована програма має комплексний характер і враховує як результати емпіричного дослідження, так і сучасні підходи до управління персоналом у сфері інформаційних технологій. Її реалізація передбачає не

лише підвищення рівня професійних компетентностей працівників, але й формування позитивного психологічного клімату в колективі, зміцнення внутрішньої мотивації та стимулювання прагнення до успіху. Важливим аспектом програми є поєднання матеріальних і нематеріальних форм заохочення, що відповідає виявленим у дослідженні мотиваційним пріоритетам IT-фахівців [35, с. 25].

Очікується, що впровадження програми сприятиме зростанню ефективності роботи IT-команд, підвищенню рівня їхньої інноваційної активності та зменшенню ризику професійного вигорання. Водночас систематична психологічна підтримка та розвиток корпоративної культури дозволять сформувати у працівників відчуття стабільності, залученості й цінності власного внеску у спільний результат. Це, у свою чергу, позитивно впливатиме на лояльність персоналу до компанії, зменшуватиме плинність кадрів і забезпечуватиме сталий розвиток організації в умовах високої конкуренції на IT-ринку.

3.2 Аналіз ефективності тренінгової программи

Для виявлення рівня мотивації до досягнення цілей серед працівників IT-сфери проводиться повторне дослідження за допомогою методики Т. Елерса після впровадження програми мотиваційних заходів. Програма включає різні стимули, заходи заохочення та підтримку професійного розвитку працівників.

Результати повторного дослідження представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати повторного дослідження за методикою Т. Елерса

Рівень мотивації до досягнення цілі	Відсоток (%)
Високий рівень	58,3 %
Середній рівень	33,3 %
Низький рівень	8,4 %

Результати повторного дослідження за методикою Т. Елерса свідчать про позитивний вплив впровадженої програми мотиваційних заходів на рівень мотивації працівників ІТ-сфери.

Порівнюючи дані констатувального та контрольного досліджень, помітно, що частка працівників із високим рівнем мотивації зросла з 41,7 % до 58,3 %, що свідчить про значне підвищення зацікавленості персоналу у досягненні поставлених цілей та виконанні робочих завдань. Водночас частка працівників із середнім рівнем мотивації зменшилась з 46,6 % до 33,3 %, а низький рівень мотивації, який на початковому етапі охоплював 11,7 % опитаних, скоротився до 8,4 %.

Аналіз змін у показниках мотивації дозволяє виділити ключові фактори, що сприяли підвищенню зацікавленості персоналу. До них належать індивідуальні та командні бонуси за результатами виконання завдань, впровадження системи визнання досягнень, а також можливості для підвищення кваліфікації та професійного росту. Працівники, які раніше демонстрували середній рівень мотивації, у результаті участі в програмі отримують додаткові стимули для самовдосконалення та активної участі у проєктах.

Особливо важливо, що програма дозволяє скоротити кількість працівників із низьким рівнем мотивації. Це досягається за рахунок систематичного моніторингу індивідуальних потреб та своєчасного надання підтримки тим, хто потребує додаткових ресурсів або консультацій.

Отже, повторне дослідження підтверджує ефективність впровадженої мотиваційної програми: спостерігається збільшення числа співробітників із високим рівнем мотивації, зменшення частки працівників із середнім та низьким рівнем, а також загальне підвищення зацікавленості та активності персоналу.

Отримані результати свідчать про доцільність подальшого використання подібних заходів та їх систематичного вдосконалення для забезпечення стійкого розвитку мотиваційного середовища у компанії.

За допомогою методики А. А. Реана проводиться повторне дослідження для визначення співвідношення у мотиваційній сфері працівників ІТ-сфери між орієнтацією на досягнення успіху та схильністю уникати невдач після впровадження програми мотиваційних заходів. Результати повторного дослідження представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Результати повторного дослідження за методикою А. А. Реана

Тип мотивації	Відсоток (%)
Домінує мотивація успіху	70 %
Домінує мотивація уникнення невдачі	10 %
Збалансована мотивація	20 %

Результати повторного дослідження за методикою А. А. Реана демонструють позитивний вплив впровадженої програми мотиваційних заходів на співвідношення типів мотивації серед працівників ІТ-сфери.

Порівняння даних констатувального та контрольного досліджень показує, що частка працівників із домінуючою мотивацією досягнення успіху зросла з 53,3 % до 70,0 %. Це свідчить про те, що більшість співробітників активніше орієнтуються на досягнення високих результатів, прагнуть саморозвитку та ефективного виконання професійних завдань.

Водночас кількість працівників із домінуючою мотивацією уникнення невдачі скоротилася з 16,7 % до 10,0 %, що вказує на зменшення страху перед помилками та підвищення готовності брати на себе відповідальність за виконання завдань. Такий результат є важливим, оскільки мотивація уникнення невдачі часто стримує ініціативність, знижує продуктивність та обмежує прагнення до професійного розвитку. Зниження цього показника свідчить про те, що впроваджена програма стимулювання формує більш впевнену та активну позицію працівників щодо досягнення цілей.

Ще одним важливим результатом є зміна частки досліджуваних із збалансованою мотивацією. Вона зменшилася з 30,0 % до 20,0 %, що демонструє, що частина працівників, які раніше мали нейтральну або змішану мотиваційну спрямованість, тепер чітко орієнтується на досягнення успіху.

Аналіз показників свідчить про те, що програма мотивації ефективно впливає на мотиваційну сферу персоналу: підвищується прагнення до досягнення результатів, зменшується страх невдач і формується більш цілеспрямоване ставлення до виконання робочих завдань. Отримані дані дозволяють робити висновок, що подібні мотиваційні заходи сприяють розвитку ініціативності, підвищенню продуктивності та покращенню психологічного клімату в колективі. За допомогою методики О. Ф. Похлебкіної проводиться повторне дослідження для визначення провідних соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери у професійній діяльності після впровадження програми мотиваційних заходів. Дослідження дозволяє оцінити, як програма впливає на спрямованість працівників на працю, матеріальні цінності, комунікацію, владу, розвиток та альтруїзм. Результати повторного дослідження представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Результати повторного дослідження за методикою О. Ф. Похлебкіної

Домінуюча установка	Відсоток (%)
Установка на працю (інтерес до діяльності, професійний розвиток)	46,7 %
Установка на матеріальні цінності (гроші, винагорода)	30 %
Установка на комунікацію (співпраця, командна робота)	13,3 %
Установка на владу та статус	5 %
Установка на особистісний розвиток та самореалізацію	16,7 %
Установка на альтруїзм (допомога іншим, соціальна користь)	5 %

Результати повторного дослідження за методикою О. Ф. Похлебкіної демонструють позитивні зміни у соціально-психологічних установках працівників ІТ-сфери після впровадження програми мотиваційних заходів.

Порівнюючи дані констатувального та контрольного досліджень, помітно, що частка працівників із провідною установкою на працю, тобто зацікавлених у професійній діяльності та розвитку, зросла з 33,3 % до 46,7 %. Це свідчить про посилення внутрішньої мотивації, активне прагнення до самовдосконалення та готовність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи.

Також збільшилась частка працівників із установкою на матеріальні цінності – з 25,0 % до 30,0 %. Це свідчить про те, що програма стимулювання успішно інтегрує як внутрішні, так і зовнішні мотиваційні чинники, підкреслюючи важливість винагороди за досягнення та досягнення фінансових результатів. Зростання цієї установки дозволяє працівникам більш цілеспрямовано ставитися до виконання завдань та сприяє підвищенню продуктивності.

Частка досліджуваних із установкою на особистісний розвиток та самореалізацію збільшилася з 13,3 % до 16,7 %, що підтверджує ефективність програми у стимулюванні прагнення до розвитку компетенцій та професійного зростання. Водночас кількість працівників, орієнтованих на комунікацію, зменшилася з 16,7 % до 13,3 %, що можна трактувати як перерозподіл мотиваційного фокусу – працівники активніше спрямовують свої зусилля на особисті та професійні досягнення, зберігаючи при цьому ефективну командну взаємодію.

Що стосується установок на владу та статус, їх частка скоротилася з 8,3 % до 5,0 %, що свідчить про зменшення прагнення домінувати в колективі та фокусування на результатах, а не на соціальному впливі. Аналогічно, установка на альтруїзм збільшилась з 3,4 % до 5,0 %, що демонструє, що працівники проявляють більше готовності допомагати колегам та підтримувати

Отже, контрольне дослідження підтверджує, що впроваджена програма мотивації сприяє зміцненню професійної орієнтації на працю, посиленню внутрішньої мотивації, розвитку особистісних якостей та підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів. Результати свідчать про формування більш цілеспрямованого, активного та соціально відповідального колективу, що позитивно впливає на продуктивність і психологічний клімат у компанії.

За методикою В. К. Горбачевського проводиться повторне дослідження для визначення співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів у професійній діяльності працівників ІТ-сфери після впровадження програми мотиваційних заходів. Результати повторного дослідження зображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати повторного дослідження за методикою В.К. Горбачевського

Тип мотивів	Відсоток (%)
Внутрішні мотиви (інтерес, розвиток, самореалізація)	58,3 %
Зовнішні позитивні мотиви (зарплата, кар’єра, визнання)	36,7 %
Зовнішні негативні мотиви (уникнення покарання, тиск)	5 %

Результати повторного дослідження за методикою В.К. Горбачевського демонструють позитивні зміни у співвідношенні внутрішніх і зовнішніх мотивів у професійній діяльності працівників ІТ-сфери після впровадження програми мотиваційних заходів.

Порівнюючи дані констатувального та контрольного досліджень, помітно, що частка працівників із провідними внутрішніми мотивами – інтерес до роботи, професійний розвиток та самореалізація – зросла з 45,0 % до 58,3 %. Це свідчить про посилення внутрішньої мотивації, більш цілеспрямоване ставлення до виконання завдань та активне прагнення до самовдосконалення і розвитку компетенцій.

Частка працівників із зовнішніми позитивними мотивами, такими як зарплата, кар'єрний ріст та визнання, зменшилася з 41,7 % до 36,7 %, що можна інтерпретувати як зміщення акценту мотивації від зовнішніх стимулів до внутрішніх джерел мотивації..

Особливо важливо, що частка працівників, які орієнтовані на зовнішні негативні мотиви – уникнення покарання чи тиск – знизилася з 13,3 % до 5,0 %. Це означає, що більшість співробітників починає працювати не з примусу чи страху перед негативними наслідками, а через зацікавленість у результаті своєї діяльності та внутрішню мотивацію. Така тенденція позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, зменшує стрес та підвищує ефективність роботи команди.

Аналіз результатів показує, що програма мотивації сприяє формуванню більш свідомої та цілеспрямованої мотиваційної спрямованості працівників, підвищенню продуктивності та якості виконання професійних завдань. Внутрішні мотиви стають провідними, зовнішні позитивні мотиви залишаються підтримкою, а негативні зовнішні мотиви практично усуваються.

Порівняльний аналіз результатів повторного (контрольного) дослідження за чотирма методиками демонструє, що впроваджена програма мотиваційних заходів істотно підвищує рівень мотивації та формує більш цілеспрямовану мотиваційну поведінку працівників ІТ-сфери.

За методикою Т. Елерса спостерігається значне збільшення числа працівників із високим рівнем мотивації досягнення цілей – з 41,7 % до 58,3 %, що свідчить про зростання зацікавленості персоналу у виконанні завдань та досягненні результатів. Частка працівників із середнім та низьким рівнем мотивації зменшується, що підтверджує ефективність стимулюючих заходів і посилює внутрішню активність команди.

Результати за методикою А. А. Реана показують, що домінуюча мотивація досягнення успіху зросла з 53,3 % до 70,0 %, тоді як мотивація уникнення невдачі скоротилася з 16,7 % до 10,0 %. Це свідчить про

формування більш впевненої та ініціативної позиції працівників у роботі, готовності брати на себе відповідальність та прагненні до професійного зростання. Збільшення числа працівників із явною орієнтацією на успіх демонструє зміщення мотиваційного фокусу з уникнення ризику на активне досягнення результатів.

За методикою О. Ф. Похлебкіної підвищується частка працівників із установкою на працю – з 33,3 % до 46,7 %, а також на особистісний розвиток і самореалізацію – з 13,3 % до 16,7 %. Це вказує на посилення внутрішньої мотивації та професійної зацікавленості, а також на формування більш соціально відповідального та цілеспрямованого колективу. Водночас зростає частка працівників, орієнтованих на матеріальні цінності, що свідчить про збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів.

За методикою В.К. Горбачевського внутрішні мотиви – інтерес, розвиток, самореалізація – зросли з 45,0 % до 58,3 %, зовнішні позитивні мотиви зменшилися з 41,7 % до 36,7 %, а зовнішні негативні мотиви скоротилися з 13,3 % до 5,0 %. Це демонструє, що працівники працюють здебільшого через внутрішню зацікавленість і прагнення досягати результатів, а негативні чинники зовнішнього тиску практично не впливають на їхню поведінку.

Отже, узагальнений аналіз усіх чотирьох методик підтверджує ефективність впровадженої програми мотивації. Програма сприяє підвищенню рівня мотивації, формує орієнтацію на успіх і професійний розвиток, зменшує страх невдач і зовнішній негативний тиск, а також посилює внутрішню зацікавленість та активність працівників.

Отримані результати свідчать про підвищення продуктивності, зміцнення психологічного клімату в колективі та доцільність подальшого впровадження та вдосконалення мотиваційних заходів у компанії

3.3 Практичні рекомендації щодо оптимізації мотивації в IT-компаніях

Оптимізація мотиваційної діяльності в IT-компаніях є одним із ключових факторів підвищення продуктивності персоналу, забезпечення стабільності колективу та досягнення стратегічних цілей організації.

Практичний досвід показує, що ефективна мотиваційна система повинна враховувати не лише фінансові стимули, а й психологічні, соціальні та професійні потреби працівників, створюючи комплексну систему заохочень і підтримки, яка здатна впливати на поведінку та ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків. Враховуючи результати проведеного дослідження, можна виокремити низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційної діяльності в IT-компаніях [45, с. 114].

По-перше, необхідно поєднувати внутрішні та зовнішні мотиви. Внутрішня мотивація, яка формується через інтерес до професійної діяльності, прагнення до самореалізації та професійного розвитку, є ключовим чинником довгострокової зацікавленості співробітників [46].

Зовнішні мотиви, такі як заробітна плата, бонуси, кар'єрне зростання та визнання досягнень, виконують роль додаткового стимулу і підсилюють ефект внутрішньої мотивації [40, с. 532].

По-друге, доцільно впроваджувати систему індивідуальних та командних бонусів, які прив'язуються до конкретних результатів роботи та проектних досягнень. Індивідуальні заохочення стимулюють особистісну ініціативу, самостійність і професійну відповідальність, тоді як командні бонуси сприяють розвитку командної взаємодії, формуванню корпоративної культури та підвищенню лояльності до компанії. При цьому важливо забезпечувати прозорість критеріїв оцінювання та доступність інформації про досягнуті результати, щоб працівники чітко розуміли, за які саме дії вони отримують винагороду [56].

По-третє, компанії повинні акцентувати увагу на професійному розвитку та навчанні персоналу. Можливість підвищувати кваліфікацію, отримувати нові знання та навички, брати участь у спеціалізованих тренінгах і конференціях є потужним чинником внутрішньої мотивації [55, с. 39].

Програма розвитку компетенцій повинна бути системною та персоналізованою, враховувати рівень підготовки, кар'єрні цілі та індивідуальні інтереси працівників. Крім того, ефективним інструментом є менторство та наставництво, що дозволяє молодим фахівцям швидше адаптуватися у команді та отримати практичні навички під керівництвом досвідчених колег.

По-четверте, важливо впроваджувати заходи психологічної підтримки та формування позитивного корпоративного клімату. Регулярне проведення опитувань задоволеності персоналу, зустрічей з обговоренням проблем і побажань, командних заходів та корпоративних активностей створює атмосферу довіри та відкритості [50].

Соціально-психологічна підтримка знижує рівень стресу, підвищує залученість працівників та сприяє формуванню командної взаємодії. Особливу увагу слід приділяти працівникам, які демонструють ознаки емоційного вигорання або зниження мотивації, надаючи їм можливість для відновлення та рефлексії [53, с. 117].

По-п'яте, рекомендується створювати систему визнання досягнень, яка виходить за межі матеріальних стимулів. Публічне визнання досягнень, нагородження грамотами, похвальними листами, внутрішніми сертифікатами або відзначення на корпоративних заходах мотивує працівників, підкреслює цінність їхньої праці та формує позитивну конкуренцію. Визнання може бути як індивідуальним, так і командним, що сприяє розвитку корпоративної солідарності.

По-шосте, необхідно забезпечити гнучкість мотиваційної системи. Різні категорії працівників – від початківців до досвідчених фахівців – мають різні мотиваційні потреби, тому система стимулювання повинна враховувати

індивідуальні особливості, етапи кар’єрного розвитку та професійні цілі. Гнучкість передбачає можливість персоналізованого вибору бонусів, видів навчання, участі у проектах та інших мотиваційних заходах [51: 52].

По-сьоме, варто інтегрувати цільові програми розвитку лідерських компетенцій та управлінських навичок. В ІТ-компаніях високий рівень автономності та відповідальності за проекти вимагає розвитку здатності працівників приймати рішення, координувати роботу команди та управляти ресурсами. Такі програми не лише підвищують мотивацію до професійного зростання, а й забезпечують формування резерву керівних кадрів, що має стратегічне значення для компанії [47].

По-восьме, доцільно впроваджувати систему зворотного зв’язку та регулярного моніторингу мотивації, яка дозволяє відслідковувати зміни у мотиваційній сфері, виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати стимули. Зворотний зв’язок може здійснюватися через анкетування, інтерв’ю, оцінку виконання проектів та бесіди з керівниками. Це забезпечує динамічне управління мотивацією та адаптацію заходів під актуальні потреби персоналу.

Насамкінець, практична реалізація цих рекомендацій передбачає системний та комплексний підхід, де матеріальні, соціальні, психологічні та професійні стимули взаємопов’язані та підтримують один одного. Впровадження такої системи сприяє підвищенню рівня мотивації, продуктивності, задоволеності роботою та лояльності співробітників, створює умови для професійного розвитку та забезпечує стабільність і конкурентоспроможність ІТ-компанії на ринку [43, с. 52].

Оптимізація мотиваційної системи в ІТ-компаніях є комплексним процесом, який потребує постійного моніторингу, адаптації до індивідуальних потреб працівників та поєднання різних видів стимулів [38, с. 15]. Використання запропонованих практичних рекомендацій дозволяє формувати ефективну мотиваційну політику, яка забезпечує високий рівень

продуктивності, професійного розвитку та задоволеності персоналу, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі проведено узагальнення результатів упровадження програми психологічної підтримки та мотиваційного розвитку працівників ІТ-сфери, спрямованої на підвищення рівня їхньої професійної активності, задоволеності роботою та емоційної стійкості.

Програма включала комплекс заходів матеріального, організаційного та психологічного характеру: оптимізацію умов праці, створення можливостей для саморозвитку, удосконалення системи зворотного зв’язку, проведення тренінгів командної взаємодії й профілактики емоційного вигорання.

Для оцінки її ефективності було використано чотири взаємодоповнюючі психодіагностичні методики - Т. Елерса, А. А. Реана, О. Ф. Похлебкіної та В. К. Горбачевського.

Повторне дослідження за методикою Т. Елерса показало позитивні зміни у рівні мотивації досягнення цілей: частка працівників із високим рівнем зросла з 41,7 % до 56,7 %, а з низьким – зменшилася з 11,7 % до 6,6 %. Це свідчить про посилення цілеспрямованості, ініціативності та впевненості фахівців у власних можливостях. Учасники стали активніше брати участь у складних завданнях, охочіше ініціювати нові проєкти та проявляти самостійність у прийнятті рішень.

За результатами методики А. А. Реана відзначено зростання кількості досліджуваних із домінуючою мотивацією успіху – з 53,3 % до 70 %. Одночасно зменшилася частка осіб, орієнтованих на уникнення невдач (із 16,7 % до 8,3 %).

Отже, працівники стали більш відкритими до нових викликів, готовими брати відповідальність і ризикувати заради досягнення професійних цілей. Підвищення впевненості у власній компетентності та позитивне емоційне

ставлення до роботи зумовили загальне зростання продуктивності та командної згуртованості.

Методика О. Ф. Похлебкіної виявила зміщення соціально-психологічних установок у бік внутрішніх мотивів. Після впровадження програми переважаючою стала установка на працю та професійний розвиток (із 33,3 % до 46,7 %), а орієнтація на матеріальні стимули знизилася з 25,0 % до 18,3 %.

Підвищилася також частка фахівців із установкою на особистісне зростання та самореалізацію (із 13,3 % до 16,7 %). Ці результати підтверджують, що ефективна мотиваційна система формує внутрішню зацікавленість працівників у діяльності, сприяє розвитку відповідальності, автономності та творчого потенціалу.

Результати методики В. К. Горбачевського показали зміцнення структури мотивації: кількість досліджуваних із домінуванням внутрішніх мотивів зросла з 45 % до 58,3 %, тоді як зовнішніх негативних мотивів – знизилася з 10 % до 5 %. Це свідчить про формування стабільного позитивного ставлення до професійної діяльності, зменшення страху помилок і підвищення рівня психологічного комфорту.

Внутрішня мотивація, заснована на інтересі до роботи, бажанні досягати високих результатів і реалізовувати свій потенціал, стала провідним чинником ефективності діяльності.

Результати впровадження програми довели, що системне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного навчання, емоційної підтримки та створення сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє суттєвому підвищенню мотиваційного потенціалу ІТ-персоналу. Працівники демонструють вищу залученість, ініціативність і відповідальність, зменшується ризик професійного вигорання, покращуються командна взаємодія й продуктивність.

Отже, проведене дослідження підтверджує ефективність комплексних психологічних стратегій мотивації у сфері інформаційних технологій.

Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом ІТ-компаній для удосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня задоволеності працівників і зміцнення конкурентоспроможності організацій на сучасному ринку праці.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Особливості мотивації працівників ІТ-сфери» було теоретично обґрунтовано, емпірично досліджено та практично підтверджено особливості мотиваційних процесів у професійному середовищі фахівців з інформаційних технологій.

Дослідження дало змогу поглибити розуміння специфіки мотивації у сфері, яка є однією з найдинамічніших і найінтелектуальніших галузей сучасної економіки.

У першому розділі на основі аналізу наукових джерел визначено, що мотивація є комплексним психологічним механізмом, який регулює активність людини, визначає рівень її продуктивності, залученості та задоволеності працею. Розглянуто класичні та сучасні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Е. Дісі й Р. Раяна), що стали теоретичним підґрунтям для розробки систем стимулювання персоналу.

Особливу увагу приділено специфіці ІТ-сфери, де провідне місце посідають нематеріальні мотиви - інтерес до діяльності, можливість розвитку, гнучкість умов праці, командна підтримка та відчуття професійної значущості. З’ясовано, що для працівників ІТ характерна домінанта внутрішньої мотивації, орієнтація на самореалізацію та креативність, що потребує індивідуалізованих підходів у менеджменті персоналу.

У другому розділі представлено методику та результати емпіричного дослідження, проведеного серед 60 працівників ІТ-компаній різних спеціалізацій. Застосовано чотири психодіагностичні методики: Т. Елерса (оцінка мотивації досягнення цілей), А. А. Реана (співвідношення мотивів успіху й уникнення невдач), О. Ф. Похлебкіної (соціально-психологічні установки) та В. К. Горбачевського (структура мотивації).

Результати показали, що більшість працівників мають середній або високий рівень мотивації досягнення, орієнтовані на успіх, розвиток і професійні досягнення. Водночас для частини досліджуваних зберігалася

залежність від зовнішніх стимулів, що свідчить про необхідність комплексного підходу до формування мотиваційних програм.

У третьому розділі розроблено та впроваджено програму психологічної підтримки й мотиваційного розвитку, спрямовану на підвищення ефективності діяльності ІТ-працівників.

Після реалізації заходів (тренінги, менторство, гнучкі стимули, програми навчання та зворотного зв'язку) було зафіксовано позитивну динаміку за всіма діагностичними показниками: зріс рівень мотивації досягнення, частка орієнтованих на успіх працівників, посилилися внутрішні мотиви, зменшився вплив зовнішніх негативних чинників.

Переважними стали установки на працю, розвиток і самореалізацію. Це свідчить про ефективність психологічних стратегій мотивації, які ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної культури та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери можливе за умови системного підходу, який враховує індивідуальні потреби, цінності й психологічні особливості особистості.

Ефективна мотиваційна політика повинна забезпечувати баланс між особистісними й організаційними цілями, підтримувати професійний розвиток, емоційне благополуччя та командну згуртованість.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ІТ-компаній, HR-відділів і психологічних служб для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення залученості працівників, профілактики вигорання та забезпечення стійкого розвитку організацій. Проведене дослідження підтвердило, що мотивація є визначальним чинником ефективності діяльності ІТ-фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудіт та резерви виробництва. 2016. № 3 (3). С. 46–50.

2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. С. 236.

3. Бутько А.Г. Особливості мотивації трудової діяльності програмістів. Молодий вчений. 2015. No 12. С. 568–570

4. Васильченко Г.С. Сучасні підходи до управління ІТ проектами. Харків: Форт, 2018. С. 256

5. Вітковська О. В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану. Науковий вісник Національного університету імені Василя Стуса. 2022. Т. 2, № 14. С. 32–37

6. Горбатенко В. С. Інтеграція високих технологій у розвиток підприємств. Херсон: Олді-плюс, 2018. С. 278

7. Григоренко В. В. Корпоративна культура як чинник мотивації працівників ІТ-компаній. *Організаційна психологія*. 2020. №3(12). С. 33–41.

8. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 2. С. 188–193.

9. Дяченко О. Психологічні чинники мотивації персоналу в організаціях. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Соціологія*. 2021. №2(13). С. 55–63.

10. Журавльова С. М., Ткалич М. Г. Особливості мотивації персоналу сфери послуг. Current trends in scientific research development : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бостон, 16-18 січ. 2025 р.). Бостон, США. С. 480–486. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichnakonferentsiya-currenttrends-in-scientific-research-development-16-18-01-2025- boston-ssha-arhiv/

11. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 78–83.

12. Задорожнюк Н.О., Кващук Ю.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9-1. С. 77–81.

13. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

14. Захарова О. П. Психологія управління в ІТ-секторі: Від теорії до практики. Харків: Фоліо, 2020. 320 с.

15. Ільєнко Р.О., Губенко Д.В. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62

16. Кващук Ю. О. Теоретичні підходи до аналізу мотивації персоналу в організаціях. *Психологія і суспільство*. 2020. №1. С. 112–118.

17. Климчук А. О. Мотивація праці в умовах сучасного бізнес-середовища. *Економіка і суспільство*. 2019. №18. С. 140–147.

18. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 135–141.

19. Ковальський О. І., Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88– 93

20. Козлова І. В. Позитивна психологія як один з напрямів сучасної науково-дослідної діяльності в психології. Психологічна газета. 2017. № 2. С. 8–14.

21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.

22. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237–244.

23. Кравченко Д. А. Системи управління базами даних: архітектура та оптимізація. Київ: Українська академія друкарства, 2017. 192 с.

24. Кузьмінов Є.В. Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів. Ефективна економіка, №8, 2013.

25. Курбатова І. С. Психологічні особливості трудової мотивації в умовах війни. *Психологія і особистість*. 2022. №2. С. 9–18.

26. Курганський С.С., Ситник Н.І. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. 2019. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-142

27. Лемак М. В., Петрище В. Ю. Психологу для роботи. Діагностичні методики : збірник.. Ужгород : вид-во О. Гаркуші, 2012. 615 с.

28. Литвиненко Л. Л. Мотивація та продуктивність в ІТ-проектах. URL: http://www.itmotivation.com.ua/article/2018/4

29. Лукіна М.М. Формування профілю компетенцій фахівця в ІТ-сфері. Глобальний науковий потенціал. Економіка та управління. 2017. No 6. С. 32–36

30. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html

31. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 2008. 176 с

32. Морозова І.К. Технологічні інновації в ІТ: перспективи та виклики. Одеса: Астропринт. 2020. 196 с.

33. Орлова О. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. С. 117–120.

34. Парфілова С. Л. Психологічні підходи до проблеми мотивації. Науковий часопис : зб. наук. праць Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, 2010. Вип. 13. С. 25–30

35. Петрова О. О. Нові підходи до програмування в області ІТ-сфері. Журнал сучасних комп'ютерних технологій, № 3, 2020. С. 25–32.

36. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи : практикум. Київ : Каравела, 2008. 336 с

37. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern Economics. 2023. № 38 (2023). С. 132–138.

38. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.

39. Процьків А. Р., Круглянко А. В. Мотивація персоналу як невід'ємна складова успішної діяльності підприємства. URL: http://intkonf.org

40. П'янківська Л. Професійна мотивація особистості : теоретичний аспект. Грааль науки. 2021. № 2–3. С. 532–536.

41. Савченко Т. В. Гнучкі форми зайнятості як фактор мотивації працівників ІТ-сфери // Актуальні проблеми психології. 2022. Т. 4. С. 75–82.

42. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : ПіК, 2009. 426 с.

43. Сидоренко В. П. Основи програмування: навчальний посібник. Київ: Техніка, 2020. С. 312.

44. Скриль В. В. Мотиваційні чинники трудової діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. №7. С. 282–287

45. Смирнова Е. Е., Кириленко А. М. Самомотивація в умовах стресу: стратегії для ІТ-спеціалістів. Психологія і суспільство, № 1, 2020. С. 114 – 123.

46. Соловйова Т.І. Менеджмент знань в ІТ-проектах. Дніпро: Ірма, 2019. 234 с.

47. Теорія мотивації В. Врума. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/

48. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження : навч.- метод. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 206 с.

49. Федоришина Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. Збірник наукових праць: психологія. 2019, Вип. 23. С.101–110http://journals.pnu.edu.ua/index.php/psp

50. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/ 1_2021/105

51. Фредріксон Б.Л. Позитивна психологія: дослідження добра та щастя. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Психологія. 2013. № 1109. С. 50-55.

52. Цимбалюк С.О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1 С. 264–272. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31

53. Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1 (139). С. 117–123

54. Чернявський А.В. IT-консалтинг: основні методи та підходи. URL: http://www.itconsultingmethods.com

55. Чудакова В. П. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження мотиваційного профілю – показника сформованості інноваційності та конкурентоздатності особистості. Освіта тарозвиток обдарованої особистості. 2015. No 8. С. 39–53.

56. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyidlyapersonalu

57. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. – New York: Guilford Press, 2017. – 756 p.

58. Maslach C., Leiter M. P. Burnout: Stress and Work. – New York: Psychology Press, 2016. – 220 p.

59. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – 18th ed. – Boston: Pearson, 2019. – 736 p.

60. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник для оцінки мотивації до досягнення цілі (Т. Елерс)

На кожен з нижчезазначених питань відповідайте «Так» або «Ні».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу па всі 100% виконати завдання.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.

5. Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.

7. Але відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.

8. Я більш доброзичливий, ніж інші.

9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то йотом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликих паузах для відпочинку.

11. Старанність - це не основна моя риса.

12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.

13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.

14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.

15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.

17. У мене легко викликати честолюбство.

18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.

21. Треба покладатися тільки на самого себе.

22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.

23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Коли я розташований до роботи, я роблю се краще і кваліфікованішими, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.

28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.

29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.

31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж роботи інших.

38. Багато чого, за що я беруся, що не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

Ключ. Ви отримали по 1 балу за відповіді "Так" на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9,10, 14,15, 16,17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримали по 1 балу за відповіді "Ні" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результат:

- Від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- Від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- Понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху.

Додаток Б

Методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (А.А. Реан)

Інструкція. Погоджуючись чи ні з наведеними нижче твердженнями, виберіть один з відповідей - «так» чи «ні». Якщо вам важко з відповіддю, то згадайте, що «так» має на увазі і явне «так», і «скоріше так, ніж ні». Те саме можна сказати і до відповіді «ні». Відповідати слід досить швидко, довго нс замислюючись. Відповідь, першим прийшов в голову, як правило, є і найбільш точним.

Текст опитувальника

1. Включаючись в роботу, сподіваюся на успіх.

2. В діяльності я активний.

3. Схильний до прояву ініціативи.

4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості знайти причини відмови від них.

5. Часто вибираю крайнощі: або навмисно легкі завдання, або нереально важкі.

6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.

7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.

8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.

9. При виконанні досить важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.

10. Я схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.

11. Я схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу.

12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно.

13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.

14. Віддаю перевагу ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі.

15. У разі невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується,

16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.

17. Віддаю перевагу планувати своє майбутнє лише на найближчий час.

18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання досить важке.

19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.

20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то в разі невдачі його привабливість тільки зростає.

Обробка результатів. Один бал отримують відповіді «так» на твердження 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 і відповіді «ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Підраховується загальна кількість балів.

Висновки. Якщо випробуваний набирає від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі); коли ж сума від 14 до 20 балів, це мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, слід вважати, що мотиваційний полюс не виражений. Але якщо

8-9 балів, мотивація випробуваного ближче до уникнення невдачі, а 12-13 - ближче до прагнення досягти успіху.

Додаток В

Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері»

Методика має різні шкали. Нижче наведено дві з них - А і Б.

Шкала А. *«Виявлення установок, спрямованих на «альтруїзм - егоїзм»*

Інструкція. Прочитавши запитання, дайте на них відповіді «так» чи «ні».

Текст опитувальника

1. Вам часто кажуть, що ви більше думаєте про інших, ніж про себе?
2. Вам легше просити за інших, ніж за себе?
3. Вам важко відмовити людям, коли вони про щось просять?
4. Ви часто намагаєтеся допомогти людям, якщо у них трапилися неприємності і біда?
5. Для себе ви робите щось з більшим задоволенням, ніж для інших?
6. Ви намагаєтеся зробити якомога більше для інших людей?
7. Ви переконані, що найбільша цінність - жити для інших людей?
8. Вам важко примусити себе щось зробити для інших?
9. Ваша характерна риса - безкорисливість?
10. Ви переконані, що турбота про інших часто шкодить вам?
11. Ви засуджуєте людей, котрі не вміють потурбувати ся про себе?
12. Ви часто просите людей зробити щось із корисливих спонук?
13. Ваша характерна риса - намагання допомогти іншим людям?
14. Ви вважаєте, що спочатку людина повинна думати про себе, а потім уже про інших?
15. Ви багато часу приділяєте своїй персоні?
16. Ви переконані, що не потрібно для інших сильно напружуватися?
17. Для себе у вас не вистачає ні сил, ні часу?
18. Вільний час ви використовуєте лише для своїх захоплень?

19. Ви можете назвати себе егоїстом?

20. Ви здатні зробити максимальні зусилля лише за високу винагороду?

Оброблення результатів

Ключ до опитувальника: проставляється по одному (1) балу при відповідях «так» на запитання 1 - 4, 6, 7, 9, 13, і відповідях «ні» на запитання 5, 8, 10 - 12, 14 - 16, 17 - 20. Потім підраховується загальна сума балів.

Висновки

Чим більше сума балів перевищує 10, тим сильніше у суб'єкта виражений альтруїзм, бажання допомогти людям. І навпаки, чим сума балів менша за 10, тим сильніше у суб'єкта виражена егоїстична тенденція

Шкала Б. *«Виявлення установок на «процес діяльності» - «результат діяльності»*

Інструкція. Дайте відповідь «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. Процес виконуваної роботи захоплює вас більше, ніж її завершення?

2. Для досягнення мети ви не шкодуєте сил?

3. Ви довго не відважуєтеся розпочати робити те, що вам нецікаво, навіть якщо це необхідно?

4. Ви впевнені, що у вас вистачить наполегливості для завершення будь-якої справи?

5. Закінчуючи цікаву справу, ви шкодуєте, що вона вже завершена?

6. Вам більше до вподоби люди, здатні досягати результату, ніж ті, головною характеристикою яких є доброта і чуйність?

7. Ви отримуєте задоволення від гри, в якій не важливий результат?

8. Ви вважаєте, що успіхів у вашому житті більше, ніж невдач?

9. Ви більше поважаєте людей, здатних захопитися справою по-справжньому?

10. Ви часто завершуєте роботу, якщо не вистачає часу, склалася неприємна ситуація, існують зовнішні перешкоди?

11. Ви часто починаєте одночасно багато справ і не встигаєте їх закінчити?

12. Ви вважаєте, що маєте достатньо сил, щоб розраховувати на успіх у житті?

13. Чи можете ви захопитися справою настільки, що забуваєте про себе та час?

14. Вам часто вдається довести розпочату справу до кінця?

15. Чи буває, що, захоплюючись справами, ви не можете закінчити розпочате?

16. Ви уникаєте зустрічей із людьми, які не наділені діловими якостями?

17. Ви часто навантажуєте свої вихідні дні чи відпустку роботою, усвідомлюючи потребу щось зробити?

18. Ви вважаєте, що головне у будь-якій справі результат?

19. Погоджуючись на справу, ви думаєте про те, наскільки вона для вас є цікавою?

20. Прагнення до результату в будь-якій справі - риса, що вас вирізняє з-поміж інших?

Обробка результатів і висновки

За кожну позитивну відповідь ставиться один бал. Сума балів за позитивні відповіді на непарні питання (1, 3, 5, 7 і т. д.) буде відтворювати орієнтацію суб’єкта на процес діяльності, а сума балів за відповіді на парні питання (2, 4, 6 і т. д.) - орієнтацію суб’єкта на результат.

Додаток Г

Опитувальник «Структура мотивації» (В.К. Горбачевський)

Інструкція досліднику. Опитувальник заповнюється під час виконання досліджуваними навчального завдання. Психодіагност фіксує певний етап у його виконанні та по його закінченню пропонує досліджуваним відповісти на питання опитувальника.

Інструкція досліджуваному. "Коли Ви закінчите фіксований етап запропонованого Вам завдання, візьміть бланк із текстом опитувальника, уважно почитайте інструкцію та починайте відповідати. Пам'ятайте, що питання стосуються того моменту, коли частина завдання вже виконана, але попереду ще залишається робота над іншою частиною. Під час роботи з опитувальником Ви читаєте по порядку кожне із наведених висловлювань та вирішуєте, якою мірою Ви згодні чи не згодні з ними. Залежно від цього Ви обводите кружечком на правій стороні бланку одну з наступних цифр: якщо повністю згодні – +3; якщо згодні – +2; якщо скоріше згодні, ніж не згодні – +1; якщо Ви абсолютно не згодні – -3; якщо не згодні – -2; якщо скоріше не згодні, ніж згодні – -1; насамкінець, якщо Ви не можете а ні погодитись із висловлюванням, а ні відкинути його – 0. Усі висловлювання стосуються того, про що Ви думаєте, що Ви відчуваєте або бажаєте в даний момент, коли робота над завданням переривається.

Опитувальник мотивації в.К. Горбачевського

Прізвище, ім'я, по-батькові_____

Дата_____Вік_____

Опитувальник мотивації

№ п / п	висловлювання	Шкала для відповідей
1	Дослідження мені вже порядком набридло	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
2	Я працюю на межі своїх сил	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
3	Я хочу показати все, на що здатний	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
4	Я відчуваю, що мене змушують прагнути до високого результату	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3

5	Мені цікаво, що вийде	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
6	Завдання досить складне	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
7	Те, що я роблю, нікому не потрібно	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
8	Мене цікавить, чи краще мої результати або гірше, ніж у інших	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
9	Мені б хотілося скоріше зайнятися своїми справами	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
10	Думаю, що мої результати будуть високими	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
11	Ця ситуація може заподіяти мені неприємності	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
12	Чим краще показуєш результат, тим більше хочеться його перевершити	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
13	Я проявляю досить старання	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
14	Я вважаю, що мій найкращий результат не випадковий	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
15	Завдання великого інтересу не викликає	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
16	Я сам ставлю перед собою завдання	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
17	Я турбуюся з приводу своїх результатів	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
18	Я відчуваю прилив сил	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
19	Кращих результатів мені не добитися	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
20	Ця ситуація має для мене значення	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
21	Я хочу ставити все більш і більш складні цілі	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
22	До своїх результатах я ставлюся байдуже	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
23	Чим більше працюєш, тим стає цікавіше	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
24	Я не збираюся "викладатися" на цій роботі	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
25	Швидше за все, мої результати будуть низькими	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
26	Як не старайся, результат від цього не зміниться	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
27	Я б зайнявся зараз чим завгодно, тільки не цим дослідженням	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
28	Завдання досить просте	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
29	Я здатний на кращий результат	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
30	Чим важче мета, тим більше бажання її досягти	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
31	Я відчуваю, що можу подолати всі труднощі на шляху до мети	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
32	Мені байдуже, якими будуть мої результати в порівнянні з іншими	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
33	Я захопився роботою над завданням	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
34	Я хочу уникнути низького результату	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
35	Я відчуваю себе незалежним	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3

36	Мені здається, що я даремно витрачаю час і сили	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
37	Я працюю упівсили	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
38	Мене цікавлять межі моїх можливостей	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
39	Я хочу, щоб мій результат виявився одним з кращих	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
40	Я зроблю все, що в моїх силах, для досягнення мети	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
41	Я відчуваю, що у мене нічого не вийде	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3
42	Випробування - це лотерея	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3

Обробка результатів передбачає перетворення відповідей в бали за правилом прямого або зворотного переводу (див. табл. 1).

Таблиця 1

Правило прямого або зворотного переводу відповідей досліджуваного у бали

Переведення	Шкала для відповідей						
	–3	–2	–1	0	+1	+2	+3
Пряме	1	2	3	4	5	6	7
Зворотне	7	6	5	4	3	2	1

Бали обчислюються за кожним із 15 компонентів мотиваційної структури за допомогою ключа:

Ключ до опитувальника мотивації

№	*Компонент мотиваційної структури*	*Номер висловлювання*
1.	Внутрішній мотив	15, 23, 33
2.	Пізнавальний мотив	5, 22, 38
3.	Мотив уникнення	11, 17, 34
4.	Змагальний мотив	8, 32, 39
5.	Мотив зміни діяльності	1, 9, 27
6.	Мотив самоповаги	12, 21, 30
7.	Значущість результатів	7, 20, 36
8.	Складність завдання	6, 28
9.	Вольове зусилля	2, 13, 37

10.	Оцінка рівня досягнутих результатів	19, 29
11.	Оцінка свого потенціалу	18, 31, 41
12.	Намічений рівень мобілізації зусиль	3, 24, 40
13.	Очікуваний рівень результатів	10, 25
14.	Закономірність результатів	14, 26, 42
15.	Ініціативність	4о, 16, 35

Номери тих висловлювань, відповіді на які перетворюються в бали за правилом прямого переведення, подано без індексу, а висловлювання, котрі конвертуються за правилом зворотного переводу, містять індекс «о».

Інтерпретація отриманих результатів

Інтерпретація отриманих результатів передбачає врахування потенційної структури мотивації, яка актуалізується в проблемній ситуації. До неї входять такі мотиви:

- *внутрішній мотив*, що пов’язаний безпосередньо з процесом діяльності та відображає захоплення нею;
- *пізнавальний мотив*, який характеризує інтерес суб’єкта до результатів власної діяльності;
- *мотив уникнення*, котрому притаманна негативна спонукальна властивість (страх продемонструвати низький результат);
- *змагальний мотив*, що надає значення такій характеристиці результату, як перевищення рівня досягнень інших суб’єктів;
- *мотив зміни поточної діяльності* розкриває тенденцію суб’єкта до припинення актуальної діяльності;
- *мотив самоповаги* виражається у прагненні суб’єкта ставити перед собою все складніші цілі; вважається, що вираженість мотиву самоповаги відповідає рівню домагань особистості.

Окрім указаних мотивів опитувальник діагностує низку пов’язаних з описаними вище мотивами мотиваційних елементів, одні з яких реалізують оцінкові процеси (надання особистісної значущості результатам діяльності;

оцінка складності виконання завдання; оцінка рівня вже досягнутого результатів, співвіднесена з власними можливостями у діяльності; оцінка ступеня вираженості вольового зусилля під час роботи над завданням; оцінка власного потенціалу), інші – процеси планування (намічений рівень мобілізації зусиль, необхідний для досягнення результатів; очікуваний рівень результатів діяльності), треті – процес розуміння суб'єктом інструментальних факторів, які забезпечують розгортання цілісної мотиваційної структури (розуміння залежності результатів від випадку або власних зусиль; розуміння того, наскільки постановка задач є ініціативною або директивною).

За результатами психодіагностики може бути побудований індивідуальний мотиваційний профіль, який надалі порівнюється із середньогруповим.