

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

**Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія
ПОРУЧНИКА
Кафедра педагогіки та психології**

**Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Практична психологія»
Форма навчання – заочна**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ІТ-
СПЕЦІАЛІСТІВ**

здобувача Северини Олени Анатоліївни



Науковий керівник: д. психол. н., проф.

_____ Оксана КРЕДЕНЦЕР

Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту в
Екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти

Завідувачка кафедри: д. п. н., проф.

_____ Марина АРТЮШИНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ.....	8
1.1. Сутність поняття «професійна мотивація»	8
1.2. Структурні компоненти та показники професійної мотивації особистості	15
1.3. Особливості професійної мотивації ІТ-спеціалістів	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ	29
2.1. Організація та процедура емпіричного дослідження	29
2.2. Аналіз профілів професійної мотивації та кар'єрних орієнтацій ІТ- фахівців	40
2.3. Стан задоволеності психологічних потреб та сприйняття організаційної підтримки в ІТ-середовищі.....	48
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ В ІТ	53
3.1. Кореляційний аналіз психологічних чинників трудової мотивації ІТ- спеціалістів.....	53
3.2. Дисперсійний аналіз відмінностей між групами за рівнем організаційної підтримки та кар'єрними орієнтаціями	58
3.3. Психологічні рекомендації щодо оптимізації системи мотивації в ІТ- компаніях	62
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу ІТ-сфера є ключовим драйвером економічного розвитку як у світі, так і в Україні. Ефективність функціонування ІТ-компаній безпосередньо залежить від інтелектуального капіталу та продуктивності фахівців, що висуває проблему професійної мотивації на перший план психологічної науки та практики управління персоналом. Специфіка інтелектуальної праці, високий рівень стресогенності, динамічність технологій та дефіцит висококваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність глибокого розуміння чинників, які спонукають спеціалістів до ефективної діяльності та професійного зростання.

Проблема професійної мотивації посідає чільне місце у психологічних дослідженнях, оскільки вона виступає внутрішнім рушієм активності особистості. Значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців присвятили свої праці вивченню загальної та професійної мотивації, серед яких: І. Бех, О. Бондарчук, С. Занюк, Г. Костюк, С. Максименко, А. Маслоу (A. Maslow), Ф. Герцберг (F. Herzberg), Д. Макклелланд (D. McClelland), Х. Хекхаузен (H. Heckhausen) та інші. Психологічні основи діяльності в ІТ-секторі та питання управління людськими ресурсами в технічних галузях досліджували такі вчені як О. Винославська, Л. Карамушка, а також зарубіжні фахівці Е. Йордон (E. Yourdon), Т. ДеМарко (T. DeMarco) та Т. Лістер (T. Lister).

Попри широку теоретичну базу, питання психологічних чинників мотивації саме в ІТ-секторі залишається недостатньо розкритим. Існуючий динамізм галузі, зміна ціннісних орієнтацій поколінь (зокрема «зумерів» та «міленіалів») та перехід на віддалені формати роботи створюють нові виклики для психологічної науки. Необхідність пошуку балансу між матеріальними

стимулами та внутрішніми психологічними потребами (самореалізація, автономія, професійне визнання) зумовлює вибір теми даного дослідження.

Об'єкт дослідження: професійна мотивація ІТ-спеціалістів.

Предмет дослідження: психологічні чинники професійної мотивації ІТ-спеціалістів.

Мета дослідження: емпірично дослідити психологічні чинники, що впливають на професійну мотивацію ІТ-спеціалістів та виявити взаємозв'язки між психологічними чинниками, кар'єрними орієнтаціями, та типами професійної мотивації ІТ-спеціалістів.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття «професійна мотивація», проаналізувати основні її види, показники та підходи до вивчення у психологічній літературі.
2. Емпірично дослідити стан та рівень професійної мотивації ІТ-спеціалістів на сучасному етапі.
3. Виявити та проаналізувати вплив конкретних психологічних чинників на професійну мотивацію ІТ-спеціалістів.
4. Розробити практичні рекомендації для менеджерів та HR-фахівців ІТ-компаній щодо оптимізації та підвищення професійної мотивації персоналу.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс наукових методів:

- **Теоретичні:** аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових літературних джерел для побудови теоретичної моделі дослідження.
- **Емпіричні:** метод тестування з використанням стандартизованих психодіагностичних інструментів:

1. Методика «Шкала внутрішньої та зовнішньої мотивації до професійної діяльності» (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) (М. Тремблей, М. Бланшар та ін.).
2. Методика «Якорі кар'єри» (Career Anchors Inventory) (Е. Шейн).
3. Методика «Шкала сприйманої організаційної підтримки» (Survey of Perceived Organizational Support) (Р. Айзенбергер, Р. Гантінгтон, С. Гатчісон, Д. Сова).
4. Методика «Шкала задоволення базових психологічних потреб» (Basic Psychological Need Satisfaction Scale) (Е. Десі, Р. Раян).
5. Авторська анкета, спрямована на виявлення соціально-демографічних характеристик та суб'єктивної оцінки чинників задоволеності працею в ІТ-середовищі.

Методи математико-статистичної обробки даних: дескриптивний (описовий) аналіз для первинної обробки результатів; кореляційний аналіз — коефіцієнт лінійної кореляції r -Пірсона та коефіцієнт рангової кореляції r_s -Спірмана — для встановлення взаємозв'язків між психологічними чинниками та рівнем мотивації; однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) і непараметричний критерій Краскела-Уолліса для перевірки відмінностей між групами за залежними змінними; аналіз за терцилями сприйманої організаційної підтримки для оцінки практичної вагомості виявлених зв'язків; порівняльний аналіз груп за рівнем сприйманої організаційної підтримки та провідними кар'єрними орієнтаціями для виявлення відмінностей у задоволенні базових потреб і типах трудової мотивації.

- кореляційний аналіз (коефіцієнт rs-Спірмана) для встановлення взаємозв'язків між психологічними чинниками та рівнем мотивації; порівняльний аналіз груп за рівнем сприйманої організаційної підтримки та провідними кар'єрними орієнтаціями для виявлення відмінностей у задоволенні базових потреб і типах трудової мотивації.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів:

- **Теоретична значущість** полягає у поглибленні наукових уявлень про структуру професійної мотивації фахівців у галузі високих технологій та систематизації психологічних чинників (внутрішніх та зовнішніх), що зумовлюють їхню професійну активність.

- **Практична значущість** роботи визначається можливістю впровадження отриманих результатів у діяльність HR-департаментів ІТ-компаній. Розроблені рекомендації можуть бути використані для створення систем лояльності, профілактики професійного вигорання, підвищення рівня залученості працівників та оптимізації процесів рекрутингу та адаптації персоналу.

Інформаційна база дослідження. Робота ґрунтується на фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних психологів, публікаціях у профільних періодичних виданнях, матеріалах науково-практичних конференцій, а також результатах сучасних досліджень ринку праці в ІТ-галузі (дані DOU, Glassdoor, Forbes тощо).

Емпірична база дослідження. Дослідження проводилося на базі співробітників міжнародної ІТ-компанії Golden Technology World. Загальна вибірка склала 93 осіб, серед яких розробники, тестувальники, проєктні менеджери та інші фахівці. Вибірка збалансована за статтю (чоловіки та жінки), віком (від 20 до 45 років) та професійним досвідом (рівні молодший спеціаліст, середній, старші спеціалісти).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 25 найменувань. У дослідженні вміщено 9 таблиць. Основний зміст викладено на 72 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ІТ- СПЕЦІАЛІСТІВ

1.1. Сутність поняття «професійна мотивація»

Професійна мотивація є однією з центральних категорій психології праці та менеджменту, оскільки вона визначає не лише інтенсивність і якість виконання трудових обов'язків, а й рівень задоволеності особистості своєю діяльністю. У широкому психологічному сенсі мотивація трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають їй спрямованості та стійкості.

Проблему професійної мотивації активно вивчали провідні вітчизняні психологи (С. Занюк, Г. Костюк, С. Максименко, Л. Карамушка, Т. Титаренко).

Згідно з концепцією С. С. Занюка, мотивація розглядається як складна сукупність психологічних чинників, що зумовлюють енергію, спрямованість та стійкість поведінки особистості [1, с. 14]. Автор визначає мотивацію не лише як одиничне спонукання, а як багаторівневу систему внутрішніх процесів, що включає потреби, цілі, наміри та емоційні переживання, які активізують людину до діяльності та підтримують її активність на шляху до досягнення результату. У професійному контексті це поняття конкретизується як процес вибору стратегії поведінки, що дозволяє фахівцю максимально реалізувати свій потенціал і задовольнити актуальні потреби через виконання трудових завдань [1, с. 21].

Гончаренко С.У. дає таке визначення поняттю мотивації: «Мотивація — система мотивів, або стимулів, яка спонукає людину до конкретних форм діяльності або поведінки. Як мотиви можуть виступати: уявлення й ідеї,

почуття й переживання, що виражають матеріальні або духовні потреби людини. Одна й та сама діяльність може здійснюватися з різних мотивів» [14, с.217].

Г. С. Костюк розглядав мотивацію через призму внутрішніх спонукань, зазначаючи, що професійна діяльність регулюється системою усвідомлених мотивів, які визначають ставлення людини до праці [2, с. 112]. У свою чергу, С. Д. Максименко наголошує на генетичному аспекті, визначаючи професійну мотивацію як рушійну силу розвитку особистості, що є джерелом енергії для подолання професійних криз [3, с. 45].

Розкриваючи підхід Л. М. Карамушки до організаційного контексту мотивації, слід зазначити, що авторка розглядає професійну мотивацію як динамічну систему, де успіх діяльності залежить від конгруентності цілей особистості та організації [4, с. 88]. У своїх працях вона акцентує увагу на тому, що мотивація не є статичною, а постійно трансформується під впливом психологічного клімату, стилю керівництва та організаційної культури. Згідно з цим підходом, ефективне управління персоналом передбачає створення такого середовища, у якому працівник бачить можливість реалізації власних потреб (у визнанні, розвитку, автономії) через досягнення спільних цілей компанії.

У монографії Т. Титаренко професійна мотивація тлумачиться як прагнення до самоздійснення через постановку життєвих завдань у сфері праці та освіти [5, с.9]. Це не лише пошук роботи, а спроба реалізувати власні здібності й потенції в професійній діяльності [5, с.17]. Вона охоплює мотивацію досягнення (успіх, статус) та самоконституювання (пошук себе, саморозвиток). Професійний контекст може бути як інструментом заробітку, так і простором для особистісно осмисленого вчинку [5, с.346-347].

У статті Заставнюк Л.І. та Липовецької Т.Р. професійна мотивація визначається як складний комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, спрямованих на зацікавлення та спонукання працівників до підвищення продуктивності праці. Це сукупність сил, що надають діяльності спрямованості для одночасного досягнення особистих цілей та цілей організації. Вона функціонує як внутрішній спонукальний механізм, що базується на потребах, здібностях і бажаннях людини. Сутність поняття полягає у динамічному процесі формування мотивів як підґрунтя професійних вчинків [8, с.167-169].

Сучасне розуміння професійної мотивації неможливе без врахування теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка є методологічною основою даного дослідження. Згідно з цим підходом, професійна (або робоча) мотивація визначається як сукупність енергетичних сил, що виникають як усередині особистості, так і поза нею, ініціюючи трудову поведінку та визначаючи її форму, напрям, інтенсивність і тривалість. Вона проявляється через три ключові характеристики: увагу до завдань, докладені зусилля та наполегливість працівника. Згідно з теорією самодетермінації, професійна мотивація фокусується на питанні «чому» людина працює, розглядаючи мотиви як континуум різних типів регуляції [6, с.214].

Цей континуум охоплює такі стани:

- *Внутрішня мотивація*: виконання роботи заради задоволення від самого процесу та інтересу до неї.
- *Зовнішня мотивація*: діяльність задля інструментальних причин. Вона включає інтегровану регуляцію (робота стає частиною особистості), ідентифіковану (визнання цінності завдань), інтроєктовану (через почуття провини чи самолюбство) та зовнішню (заради грошей чи безпеки).
- *Амотивація*: повна відсутність наміру діяти або пасивність [6, с.214].

Е. Шейн розкриває термін професійної мотивації через «кар'єрні якорі» — систему внутрішніх переконань, цінностей і талантів, що визначають професійний шлях. Вона охоплює три ключові елементи: мотиви («чому я дію?»), потреби («що для мене важливо?») та цілі («чого я хочу досягти?»). Така мотивація слугує орієнтиром («якорем»), який дозволяє приймати рішення, що відповідають особистості. Узгодженість діяльності з цими внутрішніми чинниками забезпечує найвищий рівень задоволеності та успіху [7].

М. Лондон розглядає професійну мотивацію як поняття, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: кар'єрної стійкості, кар'єрної інсайтності та кар'єрної причетності. Згідно з його концепцією, мотивація — це не просто бажання працювати, а здатність особистості адаптуватися до змін (стійкість), чітко розуміти свої цілі та професійні реалії (інсайт), а також готовність вкладати зусилля в організаційні завдання (причетність). Автор підкреслює, що професійна мотивація є динамічним процесом, який формується під впливом взаємодії індивідуальних характеристик людини та специфіки робочого середовища. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, як фахівці, зокрема в ІТ-сфері, будують свою траєкторію розвитку та реагують на професійні виклики [9, с.21].

Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., та Комсомольський М. Г. у своїй статті «Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства» визначають професійну мотивацію як комплексну систему мотивів, що визначає прагнення особистості до виконання професійних завдань та досягнення цілей організації. Вона виступає внутрішнім рушієм, що забезпечує активність працівника через реалізацію спонукальної, спрямовуючої, стимулюючої та регулятивної функцій [10, с.120 - 123].

Професійна мотивація у контексті становлення фахівця розглядається як прагнення до професійного вдосконалення та зростання, що виступає однією з найважливіших рушійних сил соціальної динаміки. Згідно з дослідженням В. Л. Лапшиної, вона є суб'єктивною готовністю особистості до діяльності, яка базується на усталеній та адекватній системі внутрішніх спонук. У структурі професіоналізму особливе місце посідає мотивація досягнень, що стимулює розвиток індивідуально-ділових якостей та інноваційного потенціалу працівника. Внутрішній аспект мотивації передбачає свідоме прагнення людини до самоактуалізації та самореалізації, що з часом перетворює професійну діяльність на її визначальний життєвий інтерес та пріоритетну життєву орієнтацію [13, с.54 - 57].

На думку О. Б. Мельничука та О. М. Ічанської, професійна мотивація — це не просто бажання працювати, а ціла система внутрішніх стимулів (наших інтересів, ідеалів та емоцій). Саме вона «штовхає» людину опановувати професію, розвиватися та реалізовувати себе. Можна сказати, що мотивація є головним рушієм професійного інтелекту: вона визначає, наскільки успішними ми будемо на кожному етапі — від перших пар в університеті до справжньої майстерності в роботі [15, с.116 - 119].

У межах сучасного психологічного дискурсу особливої уваги заслуговує розгляд професійної мотивації крізь призму гештальт-підходу. На відміну від класичних статичних моделей, гештальт-парадигма, заснована Ф. Перлзом, розглядає мотивацію не як сталий набір стимулів, а як динамічний процес взаємодії особистості з професійним середовищем («полем») у часовому вимірі «тут і тепер» [18, с. 52].

З позицій гештальт-підходу, професійну мотивацію можна визначити як процес творчого пристосування фахівця, спрямований на задоволення актуальних професійних потреб у контакті з організаційним середовищем [19,

с. 118]. Іншими словами, у гештальт підході професійна мотивація розглядається як безперервний цикл «закриття гештальтів» — завершення професійних завдань, що приносить задоволення та вивільняє енергію для наступних етапів кар'єрного розвитку.

Іншим фундаментальним напрямом у дослідженні професійної мотивації є гуманістичний підхід, представники якого (А. Маслоу, К. Роджерс) змістили акцент із зовнішніх стимулів на внутрішній потенціал особистості. У межах цього підходу мотивація розглядається не як реакція на дефіцит чогось, а як природне прагнення людини до зростання та самовдосконалення [20, с. 45].

Ключові положення гуманістичної концепції в контексті професії включають:

- Ієрархію потреб та професійне сходження, відповідно до чого професійна мотивація розвивається поступово. Якщо на початкових етапах кар'єри людину спонукають базові потреби (стабільна зарплата, безпека), то з часом стимулом стають потреби вищого рівня — визнання майстерності та самоактуалізація [21, с. 112].
- Прагнення до самоактуалізації, коли робота стає для фахівця способом вираження його внутрішньої суті. У такому стані праця перестає бути обов'язком і перетворюється на внутрішню потребу «бути тим, ким ти можеш бути» [21, с. 156].
- Рівень мотивації фахівця залежить від його «Я-концепції» — уявлення про себе як професіонала. Якщо професійне середовище надає «безумовне позитивне прийняття», фахівець відчувається вільним для творчості та експериментів [22, с. 98]. Мотивація зростає, коли реальні професійні досягнення збігаються з ідеальним образом фахівця, до якого прагне людина.

- Важливим елементом мотивації є стан конгруентності — відповідності внутрішніх цінностей людини її професійним діям. За К. Роджерсом, фахівець найбільш мотивований тоді, коли він може бути щирим у своїй діяльності та відчуває професійну автономію [23, с. 214].

Таким чином, у гуманістичній психології професійна мотивація визначається як внутрішній потяг до самореалізації. Успіх у професії тут вимірюється не лише зовнішніми атрибутами (посада, гроші), а передусім суб'єктивним відчуттям особистісного зростання та повноти життя в процесі праці.

Підсумовуючи теоретичний аналіз сутності професійної мотивації, можна зробити наступні висновки:

- Професійна мотивація є складним, багаторівневим психологічним феноменом, який не обмежується лише зовнішнім стимулюванням, а постає як цілісна система внутрішніх спонукань, що визначають ефективність, стійкість та вектор професійної діяльності особистості.
- У вітчизняній психологічній школі (С. Занюк, Г. Костюк, С. Максименко) акцент робиться на свідомому характері мотивації та її ролі як рушійної сили розвитку особистості, що дозволяє фахівцю долати професійні кризи та максимально реалізувати свій потенціал через систему усвідомлених мотивів.
- Гештальт-підхід доповнює розуміння мотивації динамічним аспектом, розглядаючи її як процес безперервного циклу контакту між фахівцем та професійним середовищем. У цьому контексті мотивація є енергією для задоволення актуальних потреб «тут і тепер», де успіх діяльності залежить від чіткості формування професійної «фігури» на фоні загального досвіду особистості.

- З позицій гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс), найвищим рівнем професійної мотивації є прагнення до самоактуалізації. Професійна діяльність розглядається як простір для втілення «Я-концепції» фахівця, де внутрішня мотивація ґрунтується на потребі в особистісному зростанні, автономії та досягненні конгруентності між власними цінностями та змістом праці.

Отже, професійна мотивація — це динамічний процес творчого пристосування та самовираження фахівця. Вона інтегрує в собі внутрішні потреби людини та вимоги професійного середовища, виступаючи фундаментальним предиктором не лише продуктивності праці, а й психологічного благополуччя та професійного довголіття особистості.

1.2. Структурні компоненти та показники професійної мотивації особистості

Аналіз сутності професійної мотивації свідчить про те, що дане утворення не є однорідним, а постає як складна багатокomпонентна система взаємопов'язаних елементів. Згідно з підходом О. Б. Мельничука та О. М. Ічанської, структура мотивації охоплює цілу ієрархію внутрішніх спонукань індивіда — від інтересів та професійних ідеалів до конкретних установок та емоційних переживань особистості. Така інтегрованість різних компонентів забезпечує не лише спрямованість фахівця на опанування професії, а й визначає його здатність до безперервного самовдосконалення та творчої реалізації.

У свою чергу, С. С. Занюк акцентує увагу на тому, що мотиваційна сфера поєднує в собі як стабільні внутрішні прагнення, так і змінні зовнішні чинники, зумовлені конкретними ситуаціями професійної діяльності. Саме динамічна взаємодія цих структурних елементів виступає ключовим

предиктором становлення професійного інтелекту та визначає успішність фахівця на кожному етапі його кар'єрного шляху. Відтак, для ґрунтовного розуміння природи професійної мотивації необхідно детально розглянути її базові компоненти та показники, за якими можна оцінити рівень її сформованості.

Центральне місце у структурі професійної мотивації займає **мотиваційно-цільовий компонент**, адже саме він визначає напрям діяльності фахівця та наповнює її змістом. Згідно з підходом С. Занюка, мотивація не є статичним станом, а постає як багаторівнева система, що охоплює цілі, наміри й очікування, які спонукають людину до активності та підтримують її енергію у процесі досягнення результату. В основі цього компонента лежить потреба, яка після осмислення перетворюється на конкретну професійну ціль — уявлення про бажаний майбутній результат, що запускає механізм дії.

Важливу роль відіграє намір, який поєднує бажання з реальними діями та відображає готовність спеціаліста вкладати час, зусилля й інтелектуальні ресурси у виконання професійних завдань. У професійній діяльності цей компонент охоплює як стратегічні цілі, пов'язані з кар'єрним зростанням і досягненням майстерності, так і тактичні, що стосуються виконання поточних завдань і розв'язання конкретних проблем. Чітко сформована система цілей забезпечує спрямованість і стійкість професійної поведінки, допомагаючи зберігати активність навіть у складних або кризових ситуаціях. [1, с. 14, 21, 112].

Не менш важливе місце у структурі професійної мотивації посідає **ціннісно-смисловий компонент**, який визначає особистісну значущість обраної діяльності та її місце у загальній системі життя індивіда. Цей компонент відображає внутрішню сутність мотивації — те, заради чого людина діє та розвиває свої здібності.

У межах ціннісно-сміслового компонента професійна мотивація розглядається як безпосередня відповідь на життєві завдання особистості. Вибір конкретного професійного шляху стає для індивіда не просто технічним рішенням, а стратегічним способом реалізації життєвих планів та інструментом конструювання власного майбутнього. Відповідно до концепції Т. М. Титаренко, саме життєве завдання визначає вектор професійного самоздійснення, перетворюючи діяльність на засіб досягнення особистісно значущих цілей [5, с. 14, 16, 22, 48].

Фундаментом для опанування фаху та подальшого розвитку фахівця виступає система внутрішніх ціннісних орієнтирів. У випадках, коли зміст професійної діяльності повністю збігається з базовими цінностями людини, такими як творчість або соціальна допомога, її мотивація набуває ознак особливої стійкості та глибини. Як зазначають О. Б. Мельничук та О. М. Ічанська, мотиваційна сфера, що ґрунтується на ідеалах та установках, спрямовує особистість до повної самореалізації та виступає предиктором професійного інтелекту [16].

Важливим аспектом професійної діяльності є процес смислоутворення, де мотивація визначає, заради чого людина налаштована діяти та розвивати свої здібності. Знайдений сенс роботи дозволяє фахівцю чітко диференціювати свою діяльність як внутрішнє покликання, що забезпечує перехід від простого засвоєння знань до стимулювання творчого потенціалу та професійної інтуїції.

Чітко сформовані професійні смисли виконують стабілізуючу функцію для психіки спеціаліста. За С. Д. Максименком, професійна мотивація є рушійною силою розвитку, що надає фахівцю необхідну енергію для подолання професійних криз та дозволяє зберігати цілісність власної «Я-концепції» навіть у складних або критичних умовах діяльності [16].

Емоційно-вольовий компонент у структурі професійної мотивації відповідає за внутрішню стабільність фахівця та його здатність до тривалого зосередження зусиль на досягненні мети. Згідно з концепцією Г. С. Костюка, професійна діяльність завжди регулюється системою усвідомлених мотивів, які формують специфічне ставлення людини до своєї праці. Емоційна реакція на труднощі у цьому контексті залежить від того, наскільки глибоко людина інтегрована у професійне середовище та чи сприймає вона перешкоди як виклик для власного розвитку [2, с.112].

Вольовий аспект мотивації проявляється у здатності фахівця до саморегуляції та подолання внутрішніх і зовнішніх перешкод. Г. С. Костюк наголошував, що психічний розвиток особистості у професійній сфері неможливий без активного вольового зусилля, яке спрямовує енергію на виконання життєвих завдань. Саме воля дозволяє підтримувати інтенсивність праці навіть у моменти зниження емоційного піднесення, забезпечуючи стійкість професійної поведінки особистості.

У свою чергу, С. Д. Максименко розглядає професійну мотивацію як фундаментальну рушійну силу розвитку особистості. Він зазначає, що мотиваційна сфера є основним джерелом енергії, необхідної для успішного подолання професійних криз. Емоційна стійкість за С. Д. Максименком виражається у здатності фахівця зберігати цілісність власної «Я-концепції» та професійну ідентичність навіть у критичних або складних умовах діяльності [3, с.45].

Розгляд професійної мотивації через призму концепції М. А. Tremblay та співавторів дозволяє виокремити чітку систему показників, які диференціюються за джерелом походження енергії діяльності та ступенем самодетермінації особистості. Провідними показниками **внутрішньої мотивації** виступають суб'єктивні стани задоволеності, що виникають

безпосередньо в процесі виконання професійних завдань. До них належать глибокий пізнавальний інтерес до змісту роботи, відчуття професійного драйву та насолода від подолання інтелектуальних викликів. У такому контексті показником високої мотивації є прагнення фахівця до самовдосконалення не заради винагороди, а заради самого відчуття майстерності та компетентності, що корелює з ідеями українських психологів про самоактуалізацію особистості [6].

Натомість показники **зовнішньої мотивації** за моделлю WIMS відображають орієнтацію фахівця на результати, що лежать поза межами самого трудового процесу. Найбільш вираженими серед них є матеріальні чинники, зокрема рівень заробітної плати, система преміювання та соціальні гарантії, які виступають інструментальним підкріпленням активності. Окрім економічних показників, суттєву роль відіграють соціально-статусні індикатори, такі як престижність займаної посади, визнання професійних досягнень з боку керівництва та колег, а також прагнення до кар'єрного просування як способу самоствердження в суспільстві.

Окремим діагностичним показником у структурі зовнішньої мотивації є рівень зовнішнього регулювання, що виявляється у виконанні обов'язків під тиском зобов'язань або через страх отримання адміністративних стягнень. Це дозволяє стверджувати, що професійна мотивація є динамічним поняттям, де баланс між задоволенням від процесу (внутрішні показники) та орієнтацією на винагороду чи статус (зовнішні показники) визначає загальну стратегію професійної поведінки. Такий структурний підхід дає змогу не лише констатувати наявність мотивації, а й прогнозувати тривалість професійної придатності фахівця та його стійкість до емоційного вигорання, оскільки домінування внутрішніх показників забезпечує вищий рівень психологічного благополуччя на робочому місці.

Для завершення аналізу структури професійної мотивації необхідно виокремити конкретні показники, за якими можна об'єктивно оцінити рівень мотивованості фахівця у практичній діяльності. Професійна мотивація виявляється не лише через внутрішні прагнення, а й через низку зовнішніх поведінкових та психологічних індикаторів, серед яких ключовими є інтенсивність праці, тривалість зосередження та загальна задоволеність діяльністю. Як зазначав Г. С. Костюк, мотивація завжди регулює ставлення людини до праці, що безпосередньо відбивається на її енергійності та продуктивності [2, с.112].

Першим суттєвим показником є **інтенсивність та енергійність діяльності**. Мотивований фахівець демонструє високий рівень активності, що проявляється у швидкості виконання завдань, ініціативності та готовності брати на себе додаткову відповідальність. За С. С. Занюком, цілі та наміри особистості виступають безпосереднім джерелом енергії, яка визначає силу вольового зусилля та спрямованість поведінки. Висока інтенсивність свідчить про те, що професійні завдання мають для індивіда високу особистісну цінність, що змушує його працювати з повною віддачею [1, с.14, 21].

Другим важливим індикатором виступає **тривалість зосередження та стійкість зусиль**. Цей показник характеризує здатність особистості тривалий час утримувати увагу на об'єкті діяльності, попри втому чи наявність відволікаючих чинників. У межах емоційно-вольового компонента стійкість є свідченням того, що мотивація виконує роль рушійної сили, яка, за визначенням С. Д. Максименка, дозволяє фахівцю успішно долати професійні кризи та перешкоди. Наполегливість у досягненні мети навіть у складних умовах підтверджує глибоку залученість індивіда у професійний процес [3, с.45].

Нарешті, інтегральним показником мотивованості є **суб'єктивна задоволеність професією**, що детально описується в моделі М. А. Tremblay (WIMS) через показники внутрішньої мотивації. Це емоційний індикатор, що відображає ступінь відповідності між очікуваннями особистості та реальним змістом її діяльності. Задоволеність свідчить про успішну реалізацію життєвих завдань та ціннісних орієнтирів, про які пише Т. М. Титаренко [5, с.14, 22]. Вона виявляється у позитивному емоційному фоні та прагненні до подальшого самовдосконалення. Сукупність цих показників дозволяє констатувати наявність стійкої мотивації, яка виступає предиктором становлення професійного інтелекту.

Отже, професійна мотивація особистості є складним багатовимірним утворенням, інтегральна структура якого забезпечує стабільність, енергійність та результативність фахової діяльності. Дослідження дозволило виокремити ключові компоненти та показники, що визначають динаміку становлення фахівця:

- **Ціннісно-смисловий фундамент:** мотивація виникає як відповідь на життєві завдання особистості, де вибір професії стає інструментом реалізації життєвих планів та конструювання власного майбутнього. Внутрішня система цінностей виступає орієнтиром, що забезпечує глибину та стійкість професійного розвитку.

- **Динамічна регуляція:** емоційно-вольовий компонент визначає здатність фахівця до саморегуляції. Професійна мотивація постає рушійною силою, яка надає необхідну енергію для подолання професійних криз та перешкод, дозволяючи зберігати цілісність «Я-концепції» у критичних умовах діяльності.

- **Джерела спонукання:** Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до роботи Тремблей дозволяє диференціювати показники мотивації на внутрішні

(насолюда від процесу, прагнення до майстерності) та зовнішні (матеріальна винагорода, соціальний статус). Хоча зовнішні стимули забезпечують залученість, саме внутрішня мотивація є гарантом довготривалої ефективності.

- **Об'єктивні показники:** рівень мотивованості особистості виявляється через інтенсивність праці, тривалість зосередження та вольове зусилля. Висока інтенсивність діяльності є прямим свідченням того, що професійні завдання мають для індивіда високу особистісну цінність.

- **Інтегральний ефект:** Сукупність розглянутих компонентів та високий рівень задоволеності діяльністю виступають передвісниками становлення професійного інтелекту та повної самореалізації особистості.

1.3. Особливості професійної мотивації ІТ-спеціалістів

Особливий характер ІТ-сфери зумовлює специфічні вимоги до мотиваційного профілю фахівця, де ключовим показником ефективності стає не зовнішній контроль, а внутрішня інтелектуальна залученість. Згідно з моделлю Тремблей, для професій, що мають творчий та високотехнологічний характер, домінуючим чинником є внутрішня мотивація, яка виявляється через глибоке задоволення від самого процесу розв'язання складних алгоритмічних завдань. В ІТ-середовищі робота часто пов'язана з високим рівнем невизначеності та постійним інтелектуальним пошуком, що вимагає від спеціаліста орієнтації на самостійне опанування нових технологій та «чистоту» коду як внутрішній ідеал.

Такий тип мотивації тісно корелює з тезами О. Б. Мельничука та О. М. Ічанської, які визначають мотиваційну сферу як фундамент для формування професійного інтелекту особистості [16]. Внутрішній інтерес до архітектури програмних продуктів та прагнення до оптимізації процесів виступають

предикторами того, що фахівець досягне повної самореалізації у професії. Для програміста чи архітектора систем складність завдання стає не перешкодою, а джерелом професійного азарту, що перетворює інтелектуальну працю на спосіб вираження власної компетентності та майстерності.

Специфіка ІТ-галузі полягає у тому, що зовнішні стимули, такі як заробітна плата чи соціальний статус, хоча й залишаються значущими, не можуть забезпечити довготривалу стійкість фахівця в умовах постійних технологічних змін. За Т. М. Титаренко, професійна мотивація у таких умовах має трансформуватися у життєве завдання, де вибір фаху стає свідомим конструюванням власного майбутнього через безперервний саморозвиток [5, с. 14, 22]. Лише за умови, коли професійна діяльність збігається з базовими цінностями людини (творчість, інноваційність), мотивація стає достатньо глибокою, щоб підтримувати продуктивність протягом усього кар'єрного шляху.

Таким чином, ІТ-сфера вимагає переходу від інструментальної мотивації до смислоутворювальної. Як зазначають дослідники, чітко сформовані професійні смисли дозволяють розробникам сприймати свою діяльність як покликання, що безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту та суб'єктивну задоволеність працею. Внутрішня зарядженість на результат та інтелектуальна гнучкість стають тими показниками, що диференціюють успішного ІТ-спеціаліста від рядового виконавця.

Специфіка професійної діяльності в ІТ-сфері також характеризується високим інтелектуальним навантаженням, стислими термінами виконання завдань (дедлайнами) та необхідністю постійної адаптації до нових технологічних стандартів. У таких умовах ключовим фактором стабільності фахівця стає емоційно-вольова регуляція, яка забезпечує здатність

підтримувати продуктивність попри зовнішні та внутрішні дестабілізуючі чинники.

Згідно з концепцією С. Д. Максименка, професійна мотивація в ІТ-галузі виступає фундаментальною рушійною силою розвитку особистості. Вона стає тим внутрішнім енергетичним ресурсом, який дозволяє фахівцю не лише виконувати поточні завдання, а й успішно долати професійні кризи, зокрема такі як емоційне вигорання чи втрату сенсу діяльності під час монотонних етапів розробки. Важливою функцією мотивації за С. Д. Максименком є збереження цілісності «Я-концепції» спеціаліста. У критичних умовах (наприклад, під час релізу продукту чи виявлення критичних помилок у системі) саме вольова спрямованість дозволяє розробнику не втрачати професійну ідентичність та зберігати впевненість у власній компетентності [3, с.45].

У межах підходу С. С. Занюка, вольова регуляція розглядається через призму енергії цілей та намірів [1, с.14, 21]. У ІТ-середовищі такі цілі, як створення чистого коду або успішне впровадження інноваційного продукту, стають безпосереднім джерелом енергії. Ці наміри визначають силу вольового зусилля фахівця та спрямовують його поведінку на досягнення результату. Висока інтенсивність праці, притаманна розробникам під час завершальних етапів проєкту, є прямим показником того, що професійні завдання мають для індивіда високу особистісну цінність. Це змушує ІТ-спеціаліста працювати з повною віддачею, мобілізуючи всі інтелектуальні ресурси для досягнення мети.

Стійкість мотивації в межах емоційно-вольового компонента є ключовим свідченням того, що мотиваційна сфера особистості виконує роль рушійної сили. Вона дозволяє ІТ-фахівцю успішно долати технічні труднощі та непередбачувані перешкоди, які виникають у процесі життєвого циклу

розробки програмного забезпечення. Здатність тривалий час утримувати високу концентрацію на складній проблемі свідчить про сформованість вольового компонента, що є важливою складовою загальної задоволеності професією. Як зазначають О. Б. Мельничук та О. М. Ічанська, така стійка мотиваційна сфера, що базується на професійних установках, спрямовує особистість до самореалізації та виступає предиктором розвитку професійного інтелекту [16, с.117].

У сучасному високотехнологічному секторі професійна задоволеність фахівця постає складним конструктом, що формується на перетині матеріального стимулювання та внутрішньої відповідності діяльності особистісним сенсам. Питання балансу між «зарплатою» (зовнішніми винагородами) та «покликанням» (внутрішніми мотивами) є центральним для розуміння лояльності та ефективності ІТ-спеціалістів, чия праця вимагає високої когнітивної складності та творчого підходу.

Згідно з концепцією Т. М. Титаренко, стан задоволеності у професійній сфері не є простою реакцією на комфортні умови праці чи високий дохід. Вона виступає фундаментальним індикатором того, наскільки успішно фахівець реалізує власні життєві завдання та ціннісні орієнтири [5, с.48]. В ІТ-сфері, де вибір професії часто стає інструментом конструювання майбутнього, задоволеність свідчить про те, що обраний шлях дозволяє особистості втілювати свої ідеали та установки. Позитивний емоційний фон, який супроводжує діяльність, є свідченням стійкої мотивації, що, у свою чергу, виступає предиктором становлення професійного інтелекту. Якщо розробник відчуває, що його робота сприяє реалізації особистісного потенціалу, його задоволеність набуває характеру екзистенційної наповненості.

Для глибшого розуміння структури винагород доцільно звернутися до теорії самодетермінації (Е. Десі та Р. Раян), яка безпосередньо корелює з

шкалою професійної мотивації. Згідно з цією концепцією, зовнішні винагороди (зарплата, бонуси, престижний офіс) здатні забезпечити лише базову залученість, тоді як довготривала лояльність та професійне благополуччя ґрунтуються на задоволенні трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та зв'язку з іншими [12].

В ІТ-контексті автономія проявляється у можливості фахівця обирати технологічний стек, впливати на архітектуру системи та самостійно організовувати робочий процес. Компетентність реалізується через розв'язання складних алгоритмічних завдань, що викликають відчуття професійної майстерності. Модель Тремблей підтверджує, що внутрішні показники задоволеності (інтерес до процесу, виклик) мають значно більшу вагу для фахівців інтелектуальної праці, ніж зовнішнє регулювання. Висока зарплата в ІТ сприймається як необхідна норма, проте вона швидко втрачає стимулюючу силу, якщо фахівець позбавлений можливості професійно зростати або самостійно приймати рішення [6].

Критично важливим для стабільності ІТ-спеціаліста є процес трансформації зовнішньої мотивації у внутрішні смисли. Високий рівень матеріальної винагороди на початкових етапах кар'єри може виступати потужним стимулом, проте для запобігання вигоранню він має інтегруватися у систему професійних цінностей. Як зазначають О. Б. Мельничук та О. М. Ічанська, мотиваційна сфера, що базується на ідеалах, спрямовує особистість до повної самореалізації [16, с. 117].

Це означає, що зовнішній чинник («висока зарплата») повинен пройти через фільтр особистісних установок і перетворитися на внутрішній сенс («моя праця створює важливий соціальний продукт», «я змінюю світ через код»). Коли діяльність починає сприйматися як покликання, професійна мотивація стає тією рушійною силою, яка, за С. Д. Максименком, надає енергію для

подолання будь-яких криз та дозволяє зберігати цілісність «Я-концепції» незалежно від ринкових коливань.

Таким чином, баланс між «зарплатою» та «покликанням» в ІТ досягається тоді, коли зовнішні винагороди створюють безпечне середовище для реалізації внутрішніх прагнень фахівця. Лише така інтегрована структура мотивації забезпечує високу задоволеність, що виявляється у прагненні до подальшого самовдосконалення та професійного довголіття.

Отже, професійна мотивація в ІТ-середовищі постає як специфічна динамічна система, де інтелектуальна складність діяльності та висока швидкість технологічних змін вимагають особливого типу психологічної регуляції:

Особливий характер ІТ-сфери зумовлює пріоритетність внутрішньої інтелектуальної залученості над зовнішнім контролем. Відповідно до моделі зовнішньої та внутрішньої мотивації до роботи, для високотехнологічних професій ключовим є задоволення від процесу розв'язання складних завдань, що перетворює інтелектуальну працю на спосіб вираження майстерності та компетентності.

Встановлено, що мотиваційна сфера, яка базується на професійних ідеалах та установках, є фундаментом для формування професійного інтелекту особистості та предиктором її повної самореалізації.

В умовах інтенсивних проєктів та дедлайнів мотивація виконує роль рушійної сили, що надає фахівцю енергію для подолання професійних криз та перешкод. Вольове зусилля, що живиться особистісно значущими цілями (як-от реліз продукту чи якість коду), дозволяє ІТ-спеціалісту працювати з повною віддачею та зберігати цілісність «Я-концепції».

Професійна задоволеність в ІТ є індикатором успішної реалізації життєвих завдань та цінностей за Т. М. Титаренко. Висока заробітна плата

виступає необхідною умовою, проте довготривала лояльність фахівця можлива лише за умови трансформації зовнішніх стимулів у внутрішні смисли та наявності автономії у професійному виборі.

Таким чином, ефективна мотиваційна модель в ІТ-сфері ґрунтується на балансі між прагненням до професійної майстерності та можливістю реалізації життєвого проєкту особистості через безперервний саморозвиток.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ

2.1. Організація та процедура емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних чинників професійної мотивації ІТ-спеціалістів було побудовано відповідно до принципів системного та психодіагностичного підходів. Методологічною основою роботи слугувала теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка розглядає мотивацію як континуум від повної зовнішньої регуляції до глибокої внутрішньої залученості та визначає задоволення трьох базових психологічних потреб (автономії, компетентності та зв'язку з іншими) як ключову умову психологічного благополуччя на робочому місці [6, с. 214]. Відповідно до цього теоретичного підґрунтя, було сформовано список психодіагностичних методик, здатних охопити різні рівні мотиваційної системи ІТ-фахівця — від типу регуляції діяльності до змісту кар'єрних цінностей і контексту організаційного середовища.

Дослідження здійснювалося на базі компанії Golden Technology World LLC — провідного гравця на ринку інформаційних технологій Оману, що спеціалізується на розробці, впровадженні та супроводі масштабних державних цифрових рішень. Основним напрямком діяльності компанії є надання високотехнологічних сервісів для державних органів, що сприяє цифровій трансформації країни: зокрема, ключовими проектами є розробка та технічна підтримка національних платформ gov.om та систем податкового адміністрування. Вибір саме цієї організації зумовлений кількома чинниками. По-перше, Golden Technology World LLC є мультинаціональною структурою: у дослідженні взяли участь фахівці з 8 країн (Оман, Сербія, Україна, Латвія, Індія, Литва, Грузія, КСА), що забезпечує репрезентативність вибірки щодо

різних культурних контекстів. По-друге, компанія характеризується зрілою корпоративною культурою, орієнтованою на стандарти ITIL 4, та активною HR-політикою у сфері розвитку персоналу, що робить її середовищем, придатним для вивчення організаційних чинників мотивації. По-третє, наявність у штаті фахівців різних ролей і рівнів кваліфікації дозволяє отримати різномірну вибірку, необхідну для проведення порівняльного аналізу.

Етапи дослідження. Дослідження проводилося у п'яти послідовних етапах, кожен з яких мав чітко визначену мету та конкретні завдання.

Перший етап — підготовчий (жовтень — грудень 2025 р.) — передбачав проведення ґрунтовного теоретичного аналізу наукової літератури з проблематики професійної мотивації, самодетермінації та психологічного благополуччя в IT-сфері. На цьому етапі було сформульовано об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, визначено теоретичну базу та методологічні принципи роботи. Паралельно здійснювався відбір і порівняльний аналіз психодіагностичних інструментів з урахуванням критеріїв їхньої валідності, надійності та відповідності меті дослідження. Було розроблено дослідницький протокол, підготовлено форму інформованої згоди учасників та здійснено узгодження процедури збору даних з HR-відділом компанії Golden Technology World LLC. Також на цьому етапі було розроблено авторську анкету, яка доповнила стандартизовані інструменти запитаннями щодо соціально-демографічних характеристик та суб'єктивної оцінки умов праці [17, с. 48].

Другий етап — пілотний (січень 2026 р.) — полягав у тестуванні сформованої батареї методик на малій групі з 15 осіб (по 3 представники кожної ключової ролі компанії). Метою пілотного тестування було виявлення можливих труднощів у розумінні формулювань запитань, перевірка технічного функціонування онлайн-форми та оцінка часових витрат на заповнення (в середньому близько 25–30 хвилин). За результатами пілотного

тестування до авторської анкети було внесено незначні редакційні корективи, тоді як стандартизовані методики залишилися незмінними. Учасники пілотної фази були виключені із загальної вибірки дослідження.

Третій етап — основний збір даних (лютий — березень 2026 р.) — здійснювався у форматі анонімного онлайн-опитування за допомогою платформи Google Forms. Посилання на опитування поширювалося через внутрішні комунікаційні канали компанії Golden Technology World LLC за підтримки HR-відділу. Кожен учасник отримував стандартизоване повідомлення з поясненням мети дослідження, запевненням про добровільний та конфіденційний характер участі й інструкцією щодо заповнення форм. Збір даних тривав чотири тижні; учасникам, які не відповіли протягом перших двох тижнів, було надіслано нагадування.

Четвертий етап — математично-статистична обробка даних (квітень 2026 р.) — передбачав первинну обробку отриманих результатів, перевірку даних на наявність помилок введення та пропущених значень, а також застосування методів дескриптивної статистики, кореляційного аналізу (r -Пірсона та rs -Спірмана) та дисперсійного аналізу.

П'ятий етап — інтерпретація та узагальнення результатів (квітень — травень 2026 р.) — включав аналіз і психологічну інтерпретацію отриманих даних, формулювання висновків про взаємозв'язки між психологічними чинниками та типами мотивації, а також розробку практичних рекомендацій для менеджерів та HR-фахівців компанії.

Характеристика вибірки. Загальна вибірка дослідження склала 93 особи — штатних співробітників компанії Golden Technology World LLC, які відповідають таким критеріям включення: (1) стаж роботи в компанії не менше шести місяців на момент проведення дослідження; (2) безпосереднє виконання ІТ-функцій або суміжних управлінських ролей у технологічному

середовищі; (3) добровільне надання інформованої згоди на участь у дослідженні. До критеріїв виключення належали: тимчасові співробітники та підрядники, а також особи, які перебувають у відпустці понад три місяці на момент опитування. Таким чином, вибірка є цілеспрямованою та відображає реальну структуру ІТ-персоналу компанії [17, с. 113].

Структура вибірки за функціональними ролями: менеджери — 29 осіб (31,2%); тестувальники — 16 осіб (17,2%); аналітики — 9 осіб (9,7%); спеціалісти з прикладних систем — 11 осіб (7,5%); розробники — 7 осіб (7,5%); менеджери продуктів — 6 осіб (6,5%); архітектори — 5 осіб (5,4%); інженери інфраструктури — 5 осіб (5,4%); дизайнери — 5 осіб (5,4%). Таким чином, найчисленнішою категорією є менеджери та проєктні ролі, що відображає управлінсько-орієнтовану специфіку компанії, яка обслуговує великі державні цифрові проєкти, див. рис. 2.1.



Рис. 2.1. Розподіл респондентів за функціональними ролями в ІТ-компанії.

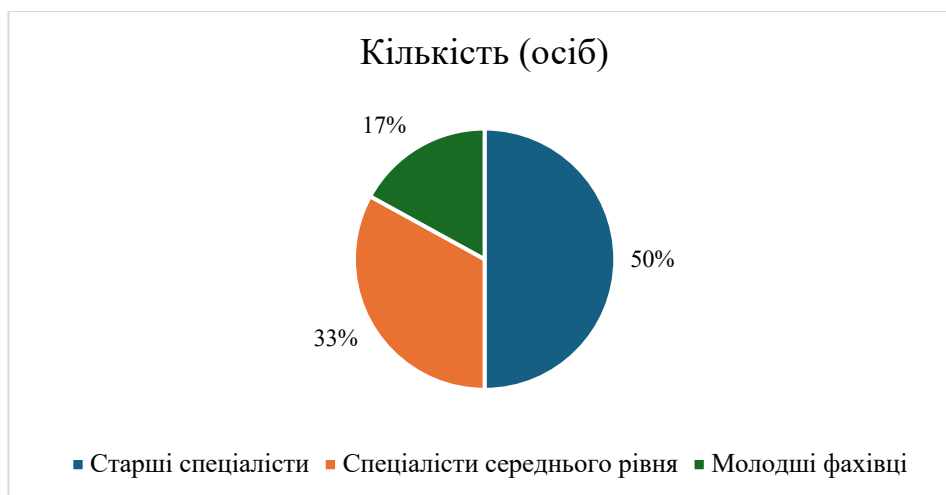


Рис. 2.2. Розподіл персоналу за рівнем кваліфікації (стажем в ІТ-галузі).

За рівнем кваліфікації на основі загального стажу роботи в ІТ-галузі: молодші фахівці (до 2 років досвіду) — 16 осіб (17,2%); фахівці середнього рівня (2–5 років досвіду) — 31 особа (33,3%); старші фахівці (понад 5 років досвіду) — 46 осіб (49,5%), рис. 2.2. Такий розподіл — з переважанням досвідчених фахівців — відображає специфіку державних ІТ-проектів, що потребують зрілої команди та глибокої галузевої компетентності. Середній загальний стаж роботи в ІТ становить $8,4 \pm 6,5$ р. Такий розподіл дає можливість провести порівняльний аналіз мотиваційних профілів залежно від рівня кар'єрного розвитку — одного з ключових контекстуальних чинників у теорії самодетермінації [6, с. 228].

Гендерний розподіл вибірки: 60 чоловіків (64,5%) та 33 жінки (35,5%), що відповідає характерному для ІТ-галузі гендерному дисбалансу на користь чоловіків. Вік учасників варіює від 22 до 48 років, середній вік — $M = 32,1 \pm SD = 6,5$ р., що свідчить про домінування фахівців раннього та середнього дорослого віку. За форматом роботи: 45 осіб (48,4%) працюють в офісі, 35 осіб (37,6%) — у гібридному форматі та 13 осіб (14,0%) — дистанційно. Переважання офісного формату пояснюється специфікою роботи

з критичною державною інфраструктурою (режим 24/7 підтримки SLA), що вимагає фізичної присутності частини команди. Відмінності у форматах роботи є важливим контекстуальним чинником, оскільки останні дослідження фіксують їхній вплив на рівень сприйнятої організаційної підтримки та задоволеності базових потреб [18, с. 315].

Міжнародний характер вибірки є важливою характеристикою: до дослідження залучено фахівців з 8 країн, серед яких найбільше представлені громадяни Оману (34 особи, 36,6%), Сербії (21 особа, 22,6%), України та Латвії (по 10 осіб, по 10,8%), Індії (8 осіб, 8,6%), а також Литви, Грузії та КСА (рис. 2.3). Такий географічний і культурний склад вибірки відкриває додатковий аналітичний потенціал для вивчення крос-культурних відмінностей у мотиваційних профілях ІТ-фахівців, хоча детальний культурно-порівняльний аналіз виходить за межі завдань цього дослідження.

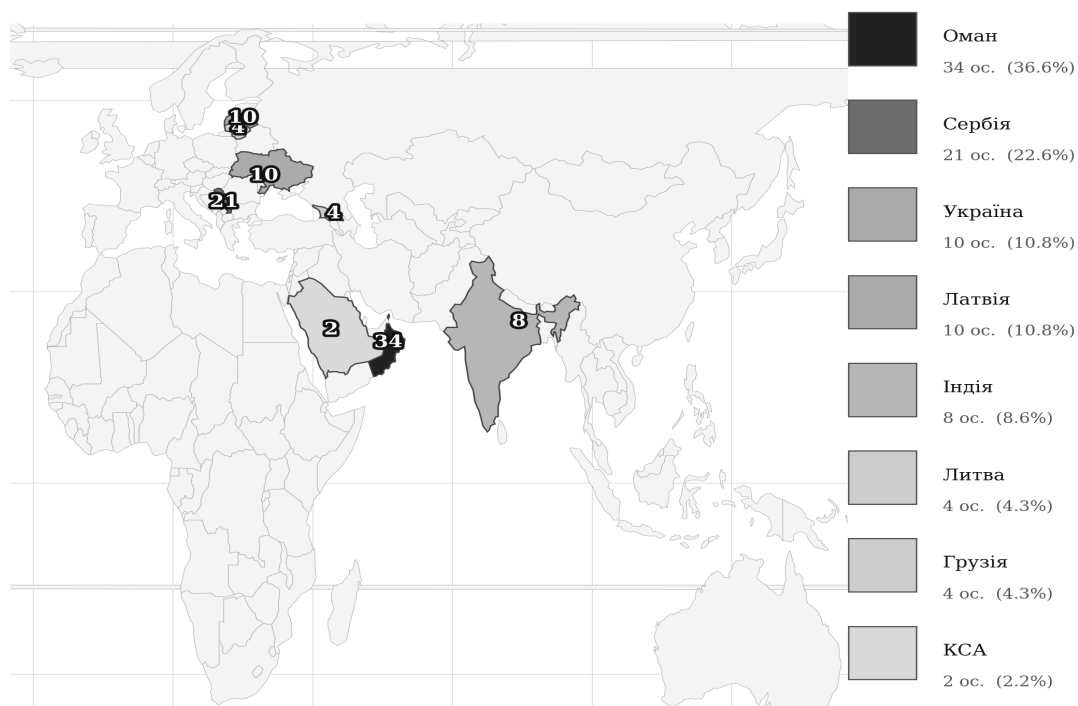


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за країною громадянства

Обґрунтування вибору психодіагностичних методик.

Комплекс психодіагностичних інструментів сформована на засадах концептуальної взаємодоповнюваності: кожна з чотирьох методик охоплює окремий рівень мотиваційної системи ІТ-фахівця і разом вони утворюють цілісну багаторівневу модель дослідження. Далі наводиться детальне обґрунтування доцільності використання кожного інструменту.

Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності.

Методика розроблена М. А. Трамблей, К. М. Бланшар, С. Тейлор, Л. Ж. Пельтьє та М. Вільнев на основі теорії самодетермінації [6, с. 213–226]. Методика складається з 18 тверджень, що діагностують сім якісно різних типів мотивації, розташованих на континуумі самодетермінації: внутрішня мотивація, інтегрована регуляція, ідентифікована регуляція, інтроєктована регуляція, зовнішня регуляція та амотивація. Респондент оцінює кожне твердження за 7-бальною шкалою Лайкерта (від 1 — «зовсім не відповідає» до 7 — «повністю відповідає»).

Психометричні характеристики методики підтверджено в численних міжнародних дослідженнях. Внутрішня узгодженість субшкал (α Кронбаха) становить від 0,75 до 0,87, що свідчить про достатню надійність [6, с. 219]. Конфірматорний факторний аналіз підтвердив семифакторну структуру та її інваріантність у різних культурних і організаційних контекстах [12, с. 641]. Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації є центральним інструментом дослідження, оскільки дає відповідь на ключове питання «чому» ІТ-спеціаліст діє саме так: ним рухає власний інтерес та задоволення від вирішення складних завдань (внутрішня мотивація) чи очікування зовнішніх винагород або уникнення покарання (зовнішня регуляція). Розуміння цього балансу є критично важливим для прогнозування рівня залученості, якості роботи та ризику вигорання у технологічному секторі.

Методика «Якорі кар'єри». Опитувальник «Якорі кар'єри», розроблений Е. Шейном [7], спрямований на виявлення провідних кар'єрних цінностей та переконань особистості, які виступають стабільним орієнтиром при прийнятті професійних рішень. Методика охоплює вісім якорів: технічно-функціональна компетентність, загальна менеджерська компетентність, автономія/незалежність, безпека/стабільність, підприємницька творчість, служіння/відданість справі, чистий виклик та стиль життя. Відповіді фіксуються за 6-бальною шкалою (від 1 — «зовсім не важливо» до 6 — «надзвичайно важливо»); результатом є профіль, що відображає ієрархію кар'єрних пріоритетів респондента.

Роль методики у дослідницькій батареї полягає у розкритті змістового виміру мотивації: тоді як шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності відповідає на питання «наскільки і з яких причин я вмотивований», «Якорі кар'єри» розкриває «чого саме я прагну у своїй кар'єрі». Для ІТ-спеціалістів компанії Golden Technology World LLC, діяльність яких пов'язана з підтримкою критичних державних платформ, особливо актуальними є якорі «технічно-функціональна компетентність» (прагнення до майстерності у своїй галузі), «служіння» (мотивація через відчуття суспільного внеску) та «чистий виклик» (мотивація через вирішення нестандартних проблем), що безпосередньо корелює зі специфікою інтелектуальної праці в ІТ-середовищі [7]. Зіставлення профілів кар'єрних якорів з типами мотивації за шкалою зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності дозволяє встановити, наскільки ціннісні орієнтири ІТ-фахівця узгоджуються з реальним характером його діяльності, а також виявити потенційні зони ціннісного конфлікту, що може призводити до зниження задоволеності та плинності кадрів.

Шкала сприйнятої організаційної підтримки. Методика розроблена Р. Айзенбергер, Р. Гантінгтон, С. Гатчісон та Д. Сова як інструмент для вимірювання загального переконання працівника щодо того, наскільки організація цінує його внесок і піклується про його добробут [13, с. 501]. Оригінальна версія налічує 36 тверджень, хоча у практиці досліджень активно застосовується і скорочена 8-пунктна версія, яка демонструє близькі психометричні характеристики: α Кронбаха від 0,90 до 0,95 [13, с. 504]. Оцінювання здійснюється за 7-бальною шкалою Лайкерта.

Теоретичне обґрунтування включення шкали сприйнятої організаційної підтримки до комплексу ґрунтується на положеннях теорії організаційної підтримки, згідно з якою сприйнята підтримка з боку організації є ключовим контекстуальним чинником, що посилює або послаблює внутрішню мотивацію працівника [13, с. 500–507]. У контексті теорії самодетермінації, організаційне середовище, яке сприймається як підтримуюче, сприяє задоволенню базових психологічних потреб і підвищує рівень самодетермінації. Для ІТ-фахівців Golden Technology World LLC, робота яких характеризується значною відповідальністю та постійним тиском дедлайнів у режимі підтримки критичної інфраструктури 24/7, відчуття організаційної підтримки є критичним буфером від хронічного стресу та вигорання. Таким чином, шкала сприйнятої організаційної підтримки у нашому дослідженні виконує функцію діагностики організаційного контексту мотивації, дозволяючи з'ясувати, в яких умовах внутрішня мотивація ІТ-фахівців реалізується найефективніше.

Шкала задоволення базових психологічних потреб. Методика розроблена Е. Л. Десі та Р. М. Раян у рамках теорії самодетермінації та валідизована в низці міжнародних досліджень [12, с. 930–944]. Методика вимірює ступінь задоволення трьох базових потреб у робочому контексті:

потреби в автономії (відчуття самостійності у прийнятті рішень і вибору форм діяльності), потреби в компетентності (відчуття власної ефективності та майстерності) та потреби в зв'язку з іншими (відчуття близькості, взаєморозуміння та підтримки в колективі). Кожна субшкала містить від 4 до 6 тверджень, оцінюваних за 7-бальною шкалою Лайкерта; внутрішня узгодженість субшкал варіює від $\alpha = 0,80$ до $\alpha = 0,89$ [12, с. 937].

Шкала задоволення базових психологічних потреб є органічним доповненням до інших методик, оскільки розкриває психологічний механізм, через який зовнішні чинники (організаційна підтримка) та змістові цінності (кар'єрні якорі) перетворюються у конкретний тип мотиваційної регуляції (Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності.). Згідно з базовими постулатами теорії самодетермінації, саме ступінь задоволення потреб в автономії, компетентності та зв'язку є безпосереднім предиктором переходу від зовнішньої регуляції до внутрішньої мотивації [6, с. 227–229]. В ІТ-середовищі компанії Golden Technology World LLC це означає, зокрема, що розробник, якому надано свободу у виборі технологічного підходу (автономія) та складні завдання у рамках державних проєктів, що розвивають його навички (компетентність), зі значно вищою ймовірністю демонструватиме внутрішню мотивацію, ніж той, хто позбавлений цих умов. Шкала задоволення базових психологічних потреб дозволяє кількісно оцінити кожну з трьох потреб і тим самим уточнити механізми формування мотиваційного профілю ІТ-фахівця.

Концептуальна взаємодоповнюваність методик.

Обрані чотири методики утворюють цілісну дослідницьку систему, де кожен інструмент охоплює окремий рівень аналізу мотивації ІТ-спеціаліста. Шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності виступає ядром батареї і діагностує тип мотиваційної регуляції — відповідає на питання

«чому фахівець працює саме так?». Методика «Якорі кар'єри» розкриває змістовий вимір мотивації — «що є найважливішим для нього в кар'єрі?». Шкала сприйнятої організаційної підтримки оцінює контекстуальний чинник — «чи сприймає він організаційне середовище як підтримуюче?». Шкала задоволення базових психологічних потреб діагностує психологічний фундамент мотивації — «чи задоволені його базові потреби в автономії, компетентності та зв'язку?».

Системна взаємодія цих рівнів дозволяє побудувати повну причинно-наслідкову модель: організаційний контекст та задоволення базових потреб опосередковують зв'язок між ціннісними пріоритетами і реальним типом мотиваційної регуляції. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до комплексного психодіагностичного дослідження в організаційній психології: жоден із застосованих інструментів не є надлишковим, і кожен вносить унікальний внесок у розкриття досліджуваного конструкту. Усі чотири методики перевірені на валідність і надійність у міжнародних дослідженнях та активно застосовуються у вивченні мотивації фахівців знаннємістких галузей [6; 7; 13; 12; 25].

Важливою перевагою сформованого комплексу є можливість не лише описового, а й предикторного аналізу. Зокрема, кореляційний аналіз між показниками задоволення базових психологічних потреб та зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності дозволить перевірити ключову гіпотезу теорії самодетермінації про те, що задоволення базових потреб позитивно пов'язане з внутрішньою мотивацією та ідентифікованою регуляцією, і негативно — із зовнішньою регуляцією та амотивацією. Аналіз профілів Якорі кар'єри у різних рівнях зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності уточнить, які кар'єрні якорі найбільш характерні для внутрішньо вмотивованих ІТ-фахівців компанії. Дисперсійний аналіз

(ANOVA) дозволить виявити відмінності у мотиваційних профілях залежно від рівня кваліфікації та функціональної ролі, що має практичне значення для розробки диференційованих мотиваційних стратегій менеджменту Golden Technology World LLC.

Отже, організація емпіричного дослідження базується на системному використанні чотирьох взаємодоповнювальних методик, що у сукупності забезпечують багаторівневе охоплення мотиваційної системи ІТ-спеціаліста. Вибірка з 93 осіб є репрезентативною щодо ключових характеристик персоналу сучасної ІТ-компанії: включає фахівців різних функціональних ролей, рівнів кваліфікації, статі, формату роботи та громадянства. Поетапна організація дослідницької процедури забезпечила стандартизованість збору даних, мінімізацію систематичних похибок та відповідність принципам дослідницької етики. Результати, отримані за допомогою описаного інструментарію, будуть представлені у наступних підрозділах другого розділу.

2.2. Аналіз профілів професійної мотивації та кар'єрних орієнтацій ІТ-фахівців

Мета підрозділу полягає у представленні та інтерпретації первинних емпіричних даних, отриманих за шкалою зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності та «Якорі кар'єри» Е. Шейна, на вибірці з 93 ІТ-фахівців компанії Golden Technology World LLC. Аналіз охоплює: (1) опис мотиваційного профілю вибірки за шістьма субшкалами зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності; (2) обчислення індексу самодетермінації; (3) порівняння мотиваційних профілів залежно від рівня кваліфікації та формату роботи; (4) ієрархічний аналіз кар'єрних якорів і виявлення домінуючих ціннісних орієнтацій досліджуваних.

2.2.1. Результати методики зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності: мотиваційний профіль вибірки.

Результати дескриптивного аналізу за шістьма субшкалами зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності представлено в таблиці 2.1. Рівні оцінювання визначалися на основі 7-бальної шкали Лайкерта: «високий» — середній бал субшкали $\geq 5,0$; «середній» — від 3,0 до 4,99; «низький» — $< 3,0$.

Таблиця 2.1 — Дескриптивні показники субшкал зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності (N = 93)

Субшкала	M	SD	Висок. рів. ($\geq 5,0$), %	Середн. рів. (3,0–4,99), %	Низьк. рів. (<3,0), %
Внутрішня мотивація	5,66	0,84	85	15	0
Ідентифікована регуляція	5,37	0,72	73	27	0
Зовнішня регуляція	5,32	0,92	66	34	0
Інтегрована регуляція	4,96	0,99	60	37	3
Інтроєктована регуляція	4,65	1,09	47	43	10
Амотивація	2,74	1,08	3	40	57

Внутрішня мотивація виявилася найвищою за середнім балом субшкалою (M = 5,66; SD = 0,84) і водночас найбільш гомогенною: 85 % учасників продемонстрували високі показники (бал ≥ 5), і жоден респондент не потрапив у категорію «низьких» значень. Ці дані свідчать про те, що ІТ-фахівці компанії загалом отримують задоволення від самого процесу роботи, вбачають у ній інтелектуальний виклик і джерело внутрішнього розвитку. Це відповідає теоретичним положенням теорії самодетермінації про те, що складна, змістовна праця в умовах достатньої автономії природно стимулює внутрішню мотивацію [6, с. 215–216].

Ідентифікована регуляція посіла друге місце (M = 5,37; SD = 0,72). Цей тип мотивації означає, що виконання трудових обов'язків усвідомлюється

фахівцями як особистісно значуще та відповідає їхнім власним цілям — навіть якщо початковим поштовхом слугували зовнішні очікування. Висока однорідність показника ($SD = 0,72$ — найнижче серед усіх субшкал) вказує на стійку й узгоджену ціннісну орієнтацію на кар'єрні цілі, що є характерним для зрілої мотивації в інтелектуальних професіях.

Зовнішня регуляція зафіксована на рівні $M = 5,32$ ($SD = 0,92$) — третє місце за рейтингом і порівнянні значення з ідентифікованою регуляцією. Отримані дані відображають реалії сучасного корпоративного ІТ-ринку: матеріальна винагорода, відчуття стабільності зайнятості та прагнення до посадового просування залишаються потужними й усвідомленими стимулами для 66 % вибірки. Водночас відсутність «низьких» показників за цією субшкалою підтверджує, що всі учасники дослідження відчують вплив зовнішніх стимулів у мотивації своєї трудової поведінки [18, с. 340].

Інтегрована регуляція ($M = 4,96$; $SD = 0,99$) відображає ступінь, до якого робота стала невід'ємною частиною ідентичності фахівця. Показник перебуває на межі між «середнім» і «високим» рівнями: 60 % респондентів оцінили цю субшкалу як «високу». Порівняно вищий SD (0,99) свідчить про значну індивідуальну варіативність у ступені злиття професійної та особистісної ідентичності. **Інтроєктована регуляція** ($M = 4,65$; $SD = 1,09$) є найбільш дисперсною субшкалою. Помірні значення вказують на те, що фахівці відчують певний тиск у вигляді почуття провини або бажання уникнути самокритики — типова особливість середовища з високою відповідальністю.

Амотивація продемонструвала мінімальний середній бал ($M = 2,74$; $SD = 1,08$): 57 % вибірки отримали «низькі» оцінки, і лише 3 % — «високі». Така картина є психологічно сприятливою: абсолютна більшість учасників зберігає чіткий суб'єктивний сенс своєї діяльності та не перебуває у стані

повної демотивованості. Це підтверджує, що вибірка репрезентує активно залучений ІТ-персонал [6, с. 222].

Індекс самодетермінації (SDI). Для інтегральної оцінки мотиваційного профілю вибірки було розраховано індекс самодетермінації за формулою Pelletier et al. [6]: $SDI = 2 \times BM + 1 \times \text{Інтегр}P + 0 \times \text{Ідентиф}P - 1 \times \text{Інтроєкт}P - 2 \times \text{Зовн}P - 3 \times AM$. Середнє значення SDI по вибірці склало $M = -7,23$ ($SD = 4,41$). Від’ємне значення SDI не є свідченням демотивації — воно відображає специфіку корпоративного ІТ-середовища, де зовнішні стимули (матеріальна винагорода, стабільність, кар’єрне просування) відіграють рівнозначну роль поряд із внутрішнім інтересом до роботи. У розподілі: 66 осіб (71,0 %) мали «помірно від’ємний» SDI (від -10 до 0), 23 особи (24,7 %) — «суттєво від’ємний» (нижче -10), і лише 4 особи (4,3 %) — позитивне значення.

Мотиваційний профіль за рівнем кваліфікації. Аналіз підшкали внутрішньої мотивації виявив значущу висхідну тенденцію зі зростанням досвіду: молодші спеціалісти — $M = 5,35$ ($SD = 0,75$), фахівці середнього рівня — $M = 5,54$ ($SD = 0,94$), старші фахівці — $M = 5,85$ ($SD = 0,76$). Тоді як зовнішня регуляція залишається стабільно вираженою у середніх та старших фахівців ($M \approx 5,41$), амотивація є мінімальною у всіх трьох групах ($M < 3,1$). Ця закономірність узгоджується з положеннями теорії самодетермінації: із накопиченням досвіду фахівці, які залишаються у професії, дедалі більш повно інтерналізують цінності своєї діяльності та отримують глибше задоволення від самого процесу [6, с. 229].

Мотиваційний профіль за форматом роботи. Дистанційні працівники демонструють найвищий рівень внутрішньої мотивації ($M = 5,95$; $n = 13$), тоді як повністю офісні — найнижчий ($M = 5,54$; $n = 45$), а гібридний формат посідає проміжне місце ($M = 5,70$; $n = 35$). Такий результат корелює з

дослідженнями, згідно з якими дистанційна робота підвищує відчуття автономії та самоорганізації, що, відповідно до теорії самодетермінації, безпосередньо живить внутрішню мотивацію [18, с. 315].

Домінуючий тип мотивації. У 34,4 % (32 осіб) найвищою субшкалою виявилася внутрішня мотивація, у 28,0 % (26 осіб) — зовнішня регуляція, у 14,0 % (по 13 осіб) — ідентифікована та інтегрована регуляції, у 9,7 % (9 осіб) — інтроєктована регуляція. Таким чином, більшість вибірки (62,4 % — ті, у кого домінує внутрішня, ідентифікована або інтегрована регуляція) тяжіє до автономного полюсу континууму мотивації. Водночас значна частка зовнішньо-регульованих фахівців (28,0 %) вказує на те, що організаційні стимули залишаються важливим інструментом утримання персоналу.

2.2.2. Результати методики «Якорі кар'єри»: ієрархія цінностей.

Ієрархічний аналіз восьми кар'єрних якорів (таблиця 2.2) дозволяє виявити змістову структуру мотиваційних цінностей вибірки. Оскільки шкала методики є 6-бальною, значення вищі за 4,5 можна вважати «вираженими», 3,5–4,49 — «помірними», нижче 3,5 — «слабковираженими».

Таблиця 2.2 — Ієрархія кар'єрних якорів за методикою Е. Шейна (N = 93)

Ранг	Якір	M	SD	n (домін.)	%
I	Безпека / Стабільність	4,78	0,57	24	25,8
II	Інтеграція стилів життя	4,75	0,64	15	16,1
III	Технічна компетентність	4,68	0,69	20	21,5
IV	Автономія / Незалежність	4,62	0,71	14	15,1
V	Служіння / Відданість справі	4,61	0,51	12	12,9
VI	Виклик	4,34	0,78	3	3,2
VII	Підприємницька творчість	4,13	0,85	3	3,2
VIII	Загальний менеджмент	3,69	0,66	2	2,2

I. Безпека / Стабільність (M = 4,78). Якір є абсолютним лідером за груповим середнім (SD = 0,57 — мала дисперсія, тобто цінність розділяється

більшістю) і виступає домінуючим у 25,8 % учасників (24 особи). Примітно, що показник практично однаковий для молодших фахівців ($M = 4,83$), середніх фахівців ($M = 4,79$) та старших фахівців ($M = 4,76$), що свідчить про безстажовий характер цієї цінності. У контексті компанії Golden Technology World LLC, яка обслуговує критичну державну інфраструктуру, орієнтація персоналу на стабільність є цілком логічною: державні проєкти забезпечують передбачуваність завантаження, захищений дохід та тривалі контракти [7].

II. Інтеграція стилів життя ($M = 4,75$). Другий за рангом якір відображає прагнення збалансувати роботу, особисте та сімейне життя. Значення порівняно вище у фахівців середнього рівня ($M = 4,86$), що відповідає стадії «зрілого дорослого» — фазі активного формування сімейного середовища. Домінуючим якір є у 16,1 % (15 осіб). Пара «Безпека + Стиль життя» є другою за поширеністю комбінацією топ-2 якірів у профілях учасників (7 осіб, 7,5 %), що маркує значну частку вибірки як «стабільно-сімейноорієнтованих» профілів.

III. Технічно-функціональна компетентність ($M = 4,68$). Третє місце займає якір, що відображає прагнення до майстерності у своїй предметній галузі. Він є домінуючим у 21,5 % (20 осіб) — найвищий абсолютний показник після «Безпеки». Найбільш вираженим якір виявився у фахівців середнього рівня ($M = 4,77$), яким притаманне інтенсивне заглиблення в технічну компетентність, характерне для фази «становлення майстерності». Найпоширенішою комбінацією топ-2 якірів є «Безпека + Технічна компетентність» (10 осіб, 10,8 %), що описує портрет ІТ-фахівця, для якого технічний розвиток є джерелом задоволення, а стабільне організаційне середовище — необхідною передумовою.

IV. Автономія / Незалежність ($M = 4,62$). Якір є домінуючим у 15,1 % (14 осіб). Рівномірність показника за рівнями досвіду (молодші

фахівці — 4,64; середні фахівці — 4,59; старші фахівці — 4,62) свідчить про стійку потребу у самостійності як рису IT-фахівців, незалежно від стажу. Поєднання «Автономія + Безпека» (6 осіб, 6,5 %) і «Служіння + Автономія» (6 осіб, 6,5 %) підкреслює, що для частини персоналу самостійність є цінністю, що корелює або з прагненням до захищеності, або з бажанням допомагати іншим на власних умовах.

V. Служіння / Відданість справі (M = 4,61). П'ятий якір характеризується найменшою дисперсією ($SD = 0,51$), що вказує на однорідність цієї цінності в усій вибірці. Для 12,9 % (12 осіб) «Служіння» є домінуючим. У контексті компанії, що реалізує державні цифрові проєкти, які безпосередньо торкаються якості послуг для громадян Оману, присутність вираженого якоря «служіння» є ресурсом для формування корпоративного сенсу й посилення залученості персоналу через підкреслення суспільної значущості роботи.

VI–VIII. Нижня частина ієрархії. «Виклик» ($M = 4,34$) та «Підприємницька творчість» ($M = 4,13$) займають шосте і сьоме місця з невеликою кількістю носіїв (по 3 особи, 3,2 % кожен). Низька представленість «виклику» як домінуючого якоря при відносно помірному середньому балі (4,34) свідчить про те, що ця цінність є «загальноприйнятною» у вибірці, але рідко виступає ключовим мотиватором. **Загальний менеджмент** ($M = 3,69$; $SD = 0,66$) — єдиний якір із «помірним» значенням та найнижчим рейтингом. Він домінує лише у 2 осіб (2,2 %). Такий результат є очікуваним: більшість учасників — технічні спеціалісти та аналітики, для яких «вертикальна» управлінська кар'єра не є пріоритетом. Це важлива інформація для HR: персонал мотивованіший горизонтальним кар'єрним розвитком, ніж вертикальним.

2.2.3. Синтез результатів шкали зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності та «Якорів кар'єри».

Порівняльний аналіз даних обох методик виявляє внутрішню узгоджену картину мотиваційного профілю IT-фахівців Golden Technology World LLC. Домінування внутрішньої мотивації ($M = 5,66$) органічно корелює з топ-якорями «Технічна компетентність» та «Служіння»: фахівці, для яких провідним є якір технічно-функціональної компетентності, природно отримують внутрішнє задоволення від вирішення складних задач. Водночас перший за рейтингом якір «Безпека / Стабільність» пояснює порівняно високий рівень зовнішньої регуляції ($M = 5,32$): орієнтованість на стабільність трансформується у підвищену чутливість до матеріальних стимулів і гарантій зайнятості.

Таким чином, мотиваційний профіль вибірки можна охарактеризувати як «амбівалентно-автономний»: більшість фахівців демонструє одночасно виражену внутрішню мотивацію (натхнення від роботи) і виражену зовнішню регуляцію (потреба у стабільному доході та захищеності). Від'ємне значення SDI ($M = -7,23$) відображає реальну складність мотиваційної структури в організаційному контексті, де виконання складних технічних завдань поєднується з необхідністю задовольняти базові економічні потреби. Якір «Стиль життя» (ранг II) підкреслює прагнення до балансу «робота — особисте життя», а відсутність у топ-позиціях якоря «Загальний менеджмент» свідчить про превалювання «горизонтальної» кар'єрної логіки.

Отже, за результатами аналізу методик зовнішньої та внутрішньої мотивації до трудової діяльності та «Якорів кар'єри», мотиваційний профіль IT-фахівців Golden Technology World LLC характеризується такими ключовими рисами: провідним типом мотиваційної регуляції є внутрішня мотивація ($M = 5,66$), яка поєднується з вираженою зовнішньою регуляцією

($M = 5,32$) при мінімальній амотивації ($M = 2,74$); у ціннісному вимірі домінують прагнення до стабільності (I), балансу між роботою та особистим життям (II) та розвитку технічної експертизи (III); внутрішня мотивація зростає зі стажем і є найвираженішою серед дистанційних фахівців. Ці дані є вихідним підґрунтям для аналізу чинників, що опосередковують виявлені тенденції, — організаційної підтримки та задоволення базових психологічних потреб, — розгляду яких присвячено підрозділ 2.3.

2.3. Стан задоволеності психологічних потреб та сприйняття організаційної підтримки в ІТ-середовищі

Мета підрозділу — представити та інтерпретувати емпіричні дані, отримані за шкалою задоволення базових психологічних потреб і шкали сприйнятої організаційної підтримки, а також розкрити характер взаємозв'язків між рівнем задоволеності базових психологічних потреб і сприйняттям організаційної підтримки в контексті ІТ-середовища Golden Technology World LLC. Результати слугують аналітичним підґрунтям для розуміння психологічних умов, у яких формується мотивація ІТ-фахівців.

2.3.1. Результати методики «Задоволення базових психологічних потреб».

Методика «Задоволення базових психологічних потреб» вимірює ступінь задоволеності трьох базових психологічних потреб, постульованих теорією самодетермінації: потреби в автономії, компетентності та зв'язаності. Відповіді оцінювалися за 7-бальною шкалою Лайкерта (від «зовсім не відповідає дійсності» до «повністю відповідає дійсності»). Зворотні пункти перекодовувалися перед обчисленням субшкальних середніх. Дескриптивні показники представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Задоволеність базових психологічних потреб (N = 93)

Субшкала	M	SD	Висок. рів. ($\geq 5,0$), %	Середн. рів. (3,0–4,99), %	Низьк. рів. ($< 3,0$), %
Компетентність	5,12	0,60	65,6	34,4	0
Зв'язаність	4,96	0,63	54,8	44,1	1,1
Автономія	4,70	0,61	36,6	63,4	0
Загальний показник	4,93	0,40	49,5	50,5	0

Потреба в компетентності ($M = 5,12$; $SD = 0,60$) виявилася найбільш задоволеною серед трьох субшкал: 65,6 % учасників продемонстрували «високий» рівень (бал $\geq 5,0$), і жоден не потрапив до категорії «низьких» значень. Висока компетентнісна самооцінка відображає специфіку ІТ-галузі, де фахівці постійно стикаються з технічними викликами, що сприяють відчуттю майстерності та зростання. Результат узгоджується з положеннями теорії самодетермінації про те, що складні, але здійснені завдання є ключовим джерелом задоволення потреби в компетентності [12, с. 932].

Потреба у зв'язаності ($M = 4,96$; $SD = 0,63$) посіла друге місце: 54,8 % учасників мають «високий» рівень і лише 1 особа (1,1 %) — «низький». Помірна дисперсія свідчить про відносну однорідність відчуття приналежності та підтримки у команді. Менш виражена зв'язаність порівняно з компетентністю може відображати специфіку розподілених ІТ-команд, де значна частина взаємодії відбувається у цифровому просторі. Примітно, що гібридний формат пов'язаний із найвищим рівнем зв'язаності ($M = 5,05$), тоді як офісний формат — з дещо нижчим ($M = 4,90$), що може свідчити про ефект «ціленого спілкування» у гібридних командах.

Потреба в автономії ($M = 4,70$; $SD = 0,61$) є найменш задоволеною серед трьох субшкал: лише 36,6 % учасників демонструють «високий» рівень, решта (63,4 %) перебувають у «середньому» діапазоні. Відсутність «низьких»

значень вказує на те, що всі фахівці відчують базовий рівень автономії, проте потенціал для її розвитку залишається значним. У розрізі форматів роботи виявлено парадоксальну закономірність: офісні працівники демонструють найвищий рівень автономії ($M = 4,85$), тоді як дистанційні — найнижчий ($M = 4,47$). Це може пояснюватися тим, що структурована офісна взаємодія з командою формує чітке відчуття ролей і зони відповідальності, натомість дистанційна робота в умовах частотої перевірки завдань через системи трекінгу знижує суб'єктивне відчуття свободи вибору способу дій [18, с. 335].

Динаміка потреб за рівнем досвіду. Потреба в компетентності зростає зі стажем: молодші фахівці — $M = 4,89$ ($SD = 0,63$), фахівці середнього рівня — $M = 5,15$ ($SD = 0,64$), старші фахівці — $M = 5,18$ ($SD = 0,54$). Таку тенденцію можна пояснити накопиченням реального досвіду успішного вирішення складних завдань, що зміцнює відчуття майстерності. Натомість потреба в автономії найбільш виражена у фахівців середнього рівня ($M = 4,78$) порівняно з молодшими фахівцями ($M = 4,54$) і старшими фахівцями ($M = 4,71$): це відповідає стадії «активного самоствердження», коли фахівець вже має достатній досвід для самостійних рішень, але ще не досяг рівня, на якому автономія надається автоматично. Рівень зв'язаності залишається відносно стабільним у всіх трьох групах (4,90–5,01), що свідчить про те, що командна підтримка є константою культури компанії незалежно від стажу [12, с. 935].

2.3.2. Результати методики сприйнятої організаційної підтримки.

Методика сприйнятої організаційної підтримки (8-пунктна версія) вимірює суб'єктивне сприйняття підтримки з боку організації за 7-бальною шкалою. Зворотні пункти (2, 3, 5, 6) перекодовувалися перед обчисленням загального балу. Загальний показник сприйнятої організаційної підтримки по вибірці: $M = 4,58$ ($SD = 0,80$). За рівнями розподілу: «високий» рівень (бал $\geq 5,0$) — 27 осіб (29,0 %), «середній» (3,0–4,99) — 64 особи (68,8 %), «низький»

(< 3,0) — 2 особи (2,2 %). Отже, переважна більшість ІТ-фахівців оцінює організаційну підтримку як помірно виражену, що є типовим показником для великих ІТ-компаній з формалізованою корпоративною структурою [13, с. 502].

Таблиця 2.4 — Показники пунктів методики сприйнятої організаційної підтримки (N = 93)

№	Зміст пункту (скорочено)	M	SD
1	Організація цінує мій внесок	4,49	1,93
2	Замінила б мене дешевшим (R)	3,80	2,01
3	Не цінує додаткових зусиль (R)	4,23	1,82
4	Враховує мої цілі та цінності	4,52	1,28
5	Ігнорувала б скарги (R)	4,91	1,62
6	Не зважає на мої інтереси (R)	4,30	1,54
7	Надає допомогу при проблемах	5,58	1,16
8	Дбає про моє благополуччя	4,82	1,47

Аналіз пунктів сприйманої організаційної підтримки. Найвищий середній бал отримав пункт 7 «Організація надає допомогу, коли виникає проблема» ($M = 5,58$; $SD = 1,16$) — єдиний з восьми, що потрапив до категорії «висока підтримка». Це свідчить про відчуття практичної, інструментальної підтримки з боку компанії у вирішенні конкретних робочих питань. Найнижчий бал — пункт 2 «Організація замінила б мене, якби знайшла дешевшого працівника» ($M = 3,80$; $SD = 2,01$, зворотне кодування). Висока дисперсія цього пункту вказує на поляризацію думок: частина фахівців відчуває незахищеність щодо своєї позиції, тоді як інші впевнені у своїй незамінності. Схожа закономірність спостерігається у пункті 1 «Організація цінує мій внесок у її добробут» ($M = 4,49$; $SD = 1,93$) — висока дисперсія свідчить, що інструментальне визнання значно різниться залежно від підрозділу або рівня посади [13, с. 503].

Шкала сприйнятої організаційної підтримки за досвідом і форматом роботи. Простежується низхідна тенденція сприйнятої організаційної підтримки зі зростанням стажу: молодші фахівці — $M = 4,90$ ($n = 16$), середні фахівці — $M = 4,57$ ($n = 31$), старші фахівці — $M = 4,48$ ($n = 46$). Це може відображати «парадокс досвіду»: з накопиченням компетентності зростають і очікування щодо організаційного визнання, що робить розрив між очікуваннями і реальністю виразнішим. У розрізі форматів роботи: офісні фахівці демонструють найвищий рівень сприйнятої організаційної підтримки ($M = 4,67$), гібридні — дещо нижчий ($M = 4,59$), а дистанційні — найнижчий ($M = 4,26$). Більш «далека» від керівництва позиція дистанційних фахівців може обмежувати їх доступ до неформальних сигналів організаційної підтримки — ситуативної похвали, відчуття залученості до командних процесів тощо [18, с. 338].

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ В ІТ

3.1. Кореляційний аналіз психологічних чинників трудової мотивації ІТ-спеціалістів

3.1.1. Кореляційний аналіз внутрішньої мотивації та організаційної підтримки.

Перед проведенням кореляційного аналізу здійснено перевірку нормальності розподілу ключових змінних за критеріями асиметрії та ексцесу (Z-тест; поріг $|Z| < 1,96$). Результати показали, що розподіл шкали сприйманої організаційної підтримки та індексу самодетермінації відхиляється від нормального ($|Z| > 1,96$), тоді як розподіл амотивації та зовнішньої регуляції відповідає критерію нормальності. З огляду на неоднорідність розподілів та з метою підвищення методологічної надійності отриманих результатів, для оцінки взаємозв'язків між сприйманою організаційною підтримкою і показниками мотивації було застосовано непараметричний коефіцієнт кореляції Спірмена (r_s), який не передбачає нормальності розподілу змінних.

Для з'ясування характеру та сили зв'язку між рівнем сприйманої організаційної підтримки та показниками трудової мотивації за шкалою показників мотивації і загальним індексом самодетермінації проведено кореляційний аналіз. Вибірка складала 93 ІТ-спеціалісти міжнародної компанії Golden Technology World LLC.

Таблиця 3.1. — Кореляційний аналіз Спірмена: сприймана організаційна підтримка та показники мотивації (N = 93)

Показник мотивації / Індекс самодетермінації	r_s	p
Внутрішня мотивація	0,111	n.s.
Інтегрована регуляція	0,063	n.s.

Ідентифікована регуляція	0,224	$p < 0,05^*$
Інтроєкована регуляція	0,045	n.s.
Зовнішня регуляція	-0,139	n.s.
Амотивація	-0,255	$p < 0,05^*$
Індекс самодетермінації	0,285	$p < 0,01^{**}$

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ n.s. — статистично незначуще rs — коефіцієнт кореляції Спірмена

Аналіз кореляційної матриці (табл. 3.1.) засвідчив наявність статистично значущих зв'язків між рівнем сприйманої організаційної підтримки та трьома показниками мотивації. Найвищий та найстійкіший зв'язок зафіксовано між сприйманою організаційною підтримкою та індексом самодетермінації: $rs = 0,285$, $p < 0,01$. Цей результат свідчить про те, що зростання суб'єктивного відчуття підтримки з боку організації супроводжується підвищенням якості мотивації у бік більш автономних форм регуляції. Хоча абсолютне значення індексу самодетермінації залишається від'ємним у всіх підгрупах вибірки (в середньому $M \approx -7,23$), спостерігається чіткий позитивний зсув у напрямку автономної регуляції при вищому рівні організаційної підтримки.

Позитивний зв'язок виявлено також між сприйманою організаційною підтримкою та ідентифікованою регуляцією ($rs = 0,224$, $p < 0,05$). Ідентифікована регуляція відображає стан, за якого людина виконує роботу не через примус чи сором, а через усвідомлення її особистої важливості та відповідності власним цінностям. Отриманий зв'язок вказує на те, що відчуття підтримки та визнання з боку організації сприяє інтерналізації трудових цінностей: спеціаліст починає ідентифікувати себе з метою і завданнями компанії, сприймаючи роботу як власно значущу.

Негативний значущий зв'язок зафіксовано між сприйманою організаційною підтримкою та амотивацією ($rs = -0,255$, $p < 0,05$). Амотивація відображає відсутність будь-якої мотивації до роботи або відчуття

безглуздості трудової діяльності. Виявлений зв'язок підтверджує протективну функцію організаційної підтримки: чим більше ІТ-спеціаліст відчуває, що організація цінує його внесок і турбується про його добробут, тим нижча вірогідність розвитку стану психологічного відчуження від роботи.

Решта показників мотивації — внутрішня мотивація ($r_s = 0,111$), інтегрована регуляція ($r_s = 0,063$), інтроєктована регуляція ($r_s = 0,045$) та зовнішня регуляція ($r_s = -0,139$) — не демонструють статистично значущого зв'язку з рівнем сприйманої організаційної підтримки ($p > 0,05$). Відсутність значущого зв'язку між сприйманою організаційною підтримкою та внутрішньою мотивацією є теоретично очікуваним результатом: внутрішня мотивація формується переважно завдяки задоволенню базових психологічних потреб та інтринсивному інтересу до змісту діяльності, а не безпосередньо під впливом сприйманої організаційної підтримки.

Порівнюючи отримані результати з даними попередніх досліджень, слід зазначити, що Ганьє та Десі емпірично підтвердили, що контекст організаційної підтримки є необхідною умовою для розвитку ідентифікованої та інтегрованої регуляції [18]. Поточні дані, хоча й не виявили значущого зв'язку для інтегрованої регуляції, підтверджують ключову роль сприйманої організаційної підтримки саме у зменшенні амотивації та підвищенні якості загального мотиваційного профілю (індекс самодетермінації).

3.1.2. Кореляційний аналіз базових психологічних потреб та типів трудової мотивації

Підрозділ присвячено перевірці базового положення теорії самодетермінації про зв'язок між задоволенням базових психологічних потреб та якістю трудової мотивації. Відповідно до теорії самодетермінації, задоволення потреб в автономії, компетентності та зв'язаності є необхідною

умовою для розвитку автономної (внутрішньої та ідентифікованої) мотивації та запобігання амотивації [12; 18]. Це положення перевірялося на вибірці ІТ-спеціалістів компанії Golden Technology World LLC ($N = 93$) шляхом аналізу кореляцій між трьома субшкалами Шкали базових психологічних потреб (Автономія, Компетентність, Зв'язаність) і сімома показниками трудової мотивації за Шкалою мотивації на роботі та Індексом самодетермінації.

З огляду на порушення нормальності розподілу для субшкали «Зв'язаність» ($|Zsk| = 3,36$) і «Компетентність» ($|Zku| = 2,24$), а також показників Шкали мотивації на роботі «Внутрішня мотивація» ($|Zsk| = 2,44$) і Індексу самодетермінації ($|Zku| = 2,43$), для всіх кореляцій цього блоку застосовано непараметричний коефіцієнт кореляції Спірмена (rs). Результати представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Кореляційний аналіз Спірмена: Шкала базових психологічних потреб та Шкала мотивації на роботі / Індекс самодетермінації, $N = 93$

Показник мотивації	Автономія (rs)	Компетентність (rs)	Зв'язаність (rs)
Внутрішня мотивація	+0,221*	+0,092	+0,046
Ідентифікована рег.	+0,067	+0,066	+0,183
Інтегрована рег.	+0,005	+0,137	+0,196
Інтроєкована рег.	-0,087	-0,086	+0,010
Зовнішня регуляція	+0,041	+0,066	+0,145
Амотивація	+0,021	-0,017	-0,310**
Індекс самодетермінації	+0,082	+0,071	+0,269**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ rs — коефіцієнт кореляції Спірмена *n.s.* (незначущі значення без позначки)

Аналіз кореляційної матриці виявив три статистично значущі зв'язки з 21 перевіреного. Найсильнішу кореляцію встановлено між потребою у зв'язаності та амотивацією: $rs = -0,310$, $p < 0,01$. Отриманий від'ємний зв'язок свідчить про те, що ІТ-спеціалісти, які відчують більшу належність до команди і відчуття турботи з боку оточення, значно рідше демонструють ознаки психологічного відчуження від роботи. Цей результат є теоретично

важливим: він вказує на те, що ризик амотивації у ІТ-середовищі детермінується передусім якістю міжособистісного контексту, а не дефіцитом фахових стимулів.

Другий за силою зв'язок зафіксовано між зв'язаністю та загальним Індексом самодетермінації: $r_s = +0,269$, $p < 0,01$. Вищий рівень задоволення потреби у зв'язаності супроводжується більш автономною загальною мотивацією — тобто меншим переважанням зовнішніх регуляторів над внутрішніми. Цей результат уточнює теоретичну модель: у контексті ІТ-праці зв'язаність виступає не лише емоційним ресурсом, але й чинником якості мотиваційної регуляції.

Значущий позитивний зв'язок також виявлено між потребою в автономії та внутрішньою мотивацією: $r_s = +0,221$, $p < 0,05$. Це безпосередньо підтверджує центральне положення теорії самодетермінації: відчуття власної ініціативи і вибору у прийнятті рішень є необхідною умовою для розвитку такої мотивації — виконання роботи заради задоволення від самого процесу. ІТ-спеціалісти, які мають більше простору для самостійності у виборі методів, стеку або організації робочого часу, частіше відчують роботу як внутрішньо цінну.

Відсутність значущих кореляцій для субшкали «Компетентність» є теоретично показовим результатом. Середній рівень задоволення цієї потреби у вибірці є найвищим з трьох ($M = 5,12$, $SD = 0,60$), що вказує на обмежену варіативність показника — більшість учасників відчують себе фахово компетентними незалежно від рівня мотивації. Ефект «стелі» у даних компетентності знижує статистичну потужність аналізу і може маскувати реальний зв'язок, який теорія самодетермінації передбачає. Цей результат є обмеженням дослідження і потребує перевірки на вибірках з більшою варіативністю фахового середовища.

Загалом результати кореляційного аналізу підтверджують ключові положення теорії самодетермінації щодо ролі базових психологічних потреб у регуляції трудової мотивації ІТ-спеціалістів. Зв'язаність виявилася найбільш значущим предиктором як якості мотивації (Індекс самодетермінації), так і захисту від амотивації — що підкреслює вирішальну роль командного та організаційного клімату у психологічному благополуччі ІТ-фахівців. Автономія, у свою чергу, пов'язана з внутрішньою мотивацією, що відповідає теоретичним передбаченням Десі та Ганьє [18].

3.2. Дисперсійний аналіз відмінностей між групами за рівнем організаційної підтримки та кар'єрними орієнтаціями

Для доповнення кореляційного аналізу та з'ясування практичної значущості виявлених зв'язків здійснено дисперсійний аналіз. Метою цього аналізу є перевірка гіпотези про відмінності у показниках трудової мотивації та задоволення базових потреб між групами, сформованими за рівнем сприйманої організаційної підтримки і за домінуючим кар'єрним якорем.

Вибір між параметричним (однофакторний дисперсійний аналіз) і непараметричним (критерій Краскела-Уолліса) методом здійснювався окремо для кожної залежної змінної на основі результатів перевірки нормальності розподілу: якщо розподіл відповідав критерію нормальності ($|Z_{sk}| < 1,96$ та $|Z_{ku}| < 1,96$), застосовувався дисперсійний аналіз; за порушення нормальності — критерій Краскела-Уолліса.

3.2.1. Групи за рівнем сприйманої організаційної підтримки та показники трудової мотивації

На першому етапі дисперсійного аналізу вибірку ($N = 93$) поділено на три рівноцінні групи за рівнем сприйманої організаційної підтримки методом тертильного розбиття: низький рівень сприйманої організаційної підтримки

($M = 4,09$; $n = 35$), середній рівень сприйманої організаційної підтримки ($M = 4,59$; $n = 27$) та високий рівень сприйманої організаційної підтримки ($M = 5,24$; $n = 31$). Залежними змінними виступали індекс самодетермінації, внутрішня мотивація, амотивація, ідентифікована та зовнішня регуляція.

Таблиця 3.3. — Дисперсійний аналіз: групи за рівнем сприйманої організаційної підтримки та показники мотивації (N = 93)

Показник	Метод	Статистика	p	низький рівень сприйманої організаційної підтримки M (SD)	середній рівень сприйманої організаційної підтримки M (SD)	високий рівень сприйманої організаційної підтримки M (SD)
Індекс самодетермінації	Краскел—Уолліс	$H = 7,179, df = 2$	0,028*	-8,97 (5,03)	-6,46 (3,89)	-5,95 (3,49)
Внутрішня мотивація	Краскел—Уолліс	$H = 0,769, df = 2$	n.s.	5,52 (0,97)	5,68 (0,83)	5,80 (0,67)
Амотивація	Дисперсійний аналіз	$F(2,90) = 2,892$	0,061†	3,07 (1,21)	2,65 (1,01)	2,45 (0,91)
Ідентифікована регуляція	Дисперсійний аналіз	$F(2,90) = 1,895$	n.s.	5,24 (0,75)	5,32 (0,78)	5,57 (0,60)
Зовнішня регуляція	Дисперсійний аналіз	$F(2,90) = 1,597$	n.s.	5,53 (0,98)	5,15 (0,82)	5,23 (0,92)

* $p < 0,05$ † $p = 0,061$ (тенденція) n.s. — статистично незначуще

Аналіз міжгрупових відмінностей (табл. 3.3.) виявив статистично значущий ефект рівня сприйманої організаційної підтримки лише для індексу самодетермінації: $H = 7,179, df = 2, p = 0,028$ (критерій Краскела-Уолліса, оскільки індекс самодетермінації відхиляється від нормального розподілу). Середнє значення індексу самодетермінації послідовно зростає від групи з низьким рівнем сприйманої організаційної підтримки ($M = -8,97$) до групи з середнім рівнем сприйманої організаційної підтримки ($M = -6,46$) і групи з високим рівнем сприйманої організаційної підтримки ($M = -5,95$). Попри те що індекс самодетермінації залишається від'ємним у всіх трьох групах, що свідчить про переважання контрольованих форм регуляції, різниця індексу самодетермінації $= +3,02$ між крайніми групами є практично значущою.

Для амотивації дисперсійний аналіз виявив тенденцію до відмінностей між групами ($F(2,90) = 2,892$, $p = 0,061$), яка не досягла стандартного рівня статистичної значущості ($p > 0,05$). Середні значення амотивації знижуються від групи низького рівня сприйманої організаційної підтримки ($M = 3,07$) до групи високого рівня сприйманої організаційної підтримки ($M = 2,45$), що узгоджується з кореляційними результатами підрозділу 3.1. Ідентифікована регуляція ($F(2,90) = 1,895$, $p = 0,156$), зовнішня регуляція ($F(2,90) = 1,597$, $p = 0,208$) та внутрішня мотивація ($H = 0,769$, $p = 0,681$) не продемонстрували значущих міжгрупових відмінностей.

Таким чином, дисперсійний аналіз підтверджує висновки кореляційного аналізу: сприймана організаційна підтримка чинить статистично значущий і практично вимірюваний вплив передусім на загальну якість мотиваційної регуляції (індексу самодетермінації), тоді як вплив на окремі типи мотивації є меншим і не завжди досягає рівня статистичної значущості при порівнянні груп.

3.2.2. Групи за домінуючим кар'єрним якорем та базові психологічні потреби

На другому етапі аналізу вибірку поділено на групи відповідно до домінуючого кар'єрного якоря кожного учасника. Враховано лише п'ять якорів з достатнім обсягом підгрупи ($n \geq 10$): “Технічна компетентність” ($n = 20$), “Автономія / Незалежність” ($n = 14$), “Безпека / Стабільність” ($n = 24$), “Служіння / Відданість справі” ($n = 12$) та “Інтеграція стилів життя” ($n = 15$). Залежними змінними виступали три субшкали базових психологічних потреб: Автономія, Компетентність і Зв'язаність.

Таблиця 3.4 — Дисперсійний аналіз: Групи за домінуючим якорем та базові психологічні потреби ($n \geq 10$)

Базова потреба	Метод	Статистика	p	Технічна компет. (n=20)	Авт./ Незал. (n=14)	Безпека/ Стаб. (n=24)	Служіння (n=12)	Інтеграція ст. жит. (n=15)
Автономія	Дисперсійний аналіз	$F(4,80) = 0,836$	n.s.	4,82	4,74	4,67	4,47	4,84
Компетентність	Краскел— Уолліс	$H = 4,352, df = 4$	n.s.	5,22	4,86	5,16	5,14	5,21
Зв'язаність	Краскел— Уолліс	$H = 4,460, df = 4$	n.s.	5,17	4,99	4,82	4,93	5,02

n.s. — статистично незначуще ($p > 0,05$)

Результати дисперсійного аналізу (табл. 3.4) не підтвердили статистично значущих відмінностей між групами за жодним із показників базових потреб: «Автономія» ($F(4,80) = 0,836, p = 0,506$), «Компетентність» ($H = 4,352, df = 4, p = 0,361$) та «Зв'язаність» ($H = 4,460, df = 4, p = 0,347$).

Відсутність значущих відмінностей між групами за домінуючим якорем не суперечить значущій кореляції між якорем “Технічна компетентність” і субшкалою Компетентність ($r_s = 0,273, p < 0,01$), виявленій у підрозділі 3.2.1. Кореляція відображає монотонний лінійний зв'язок у межах усієї вибірки, тоді як дисперсійний аналіз порівнює середні значення між відносно однорідними групами. Найбільша описова різниця між групами спостерігається за показником базової психологічної потреби «Автономія»: найнижче значення зафіксовано у групі якоря “Служіння / Відданість справі” ($M = 4,47$), найвище — у групі “Інтеграція стилів життя” ($M = 4,84$) та “Технічна компетентність” ($M = 4,82$). Ця дескриптивна тенденція узгоджується з теоретичними уявленнями про роль місійної мотивації в обмеженні відчуття автономії, хоча й не досягає рівня статистичної значущості при дисперсійному порівнянні груп.

Загалом результати дисперсійного аналізу підкреслюють, що кар'єрні орієнтації формують відносно стійкий профіль психологічного благополуччя в межах кожного якоря, але ці відмінності є недостатніми для статистичного підтвердження на рівні $p < 0,05$ за наявного обсягу вибірки.

3.3. Психологічні рекомендації щодо оптимізації системи мотивації в ІТ-компаніях

Підрозділ узагальнює результати емпіричного дослідження у вигляді конкретних, операціоналізованих рекомендацій для HR-служби та менеджменту Golden Technology World LLC. Рекомендації систематизовано за чотирма блоками, що відповідають чотирьом задіяним психодіагностичним конструктам: (1) сприймана організаційна підтримка, (2) мотиваційна регуляція (шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації / індекс самодетермінації), (3) задоволення базових психологічних потреб та (4) кар'єрні орієнтації (опитувальник «Якорі кар'єри»). Кожна рекомендація обґрунтована конкретними емпіричними даними, отриманими у вибірці $N = 93$ ІТ-фахівців компанії. Для підвищення методологічної надійності висновків кореляційний аналіз проведено за коефіцієнтом Спірмена (r_s), дисперсійний — за критерієм Краскела—Уолліса або однофакторним дисперсійним аналізом залежно від нормальності розподілу.

3.3.1. Блок І. Підвищення сприйнятої організаційної підтримки.

Обґрунтування. Загальний рівень сприйнятої організаційної підтримки у вибірці становить $M = 4,58$ ($SD = 0,80$) — помірний рівень, що залишає значний потенціал для зростання. Кореляційний аналіз Спірмена засвідчив, що сприймана організаційна підтримка є найсильнішим організаційним предиктором якості мотиваційного профілю: r_s з індексом самодетермінації = $0,285$ ($p < 0,01$), захист від амотивації $r_s = -0,255$ ($p < 0,05$), підтримка ідентифікаційної інтерналізації $r_s = 0,224$ ($p < 0,05$). Дисперсійний аналіз

(критерій Краскела—Уолліса) підтвердив значущі відмінності між тертильними групами за рівнем індексу самодетермінації: $H = 7,179$, $df = 2$, $p = 0,028$. Фахівці з «високою» організаційною підтримкою демонструють індекс самодетермінації на 3,02 бала вищий, ніж колеги з «низькою» підтримкою ($M = -5,95$ проти $M = -8,97$). Попри те що абсолютне значення індексу самодетермінації залишається від'ємним у всіх групах, цей зсув є практично значущим: він відображає реальне зменшення переважання контрольованої регуляції над автономною.

Рекомендація 1. Систематичне визнання внеску. Найвищий середній бал серед пунктів шкали сприйманої підтримки отримав пункт «Організація надає допомогу, коли виникає проблема» ($M = 5,58$), тоді як пункт «Організація цінує мій внесок» ($M = 4,49$; $SD = 1,93$) вирізняється найвищою дисперсією у всій вибірці. Це означає, що інструментальна підтримка налагоджена, однак визнання особистого внеску є нерівномірним і суб'єктивним: одні фахівці відчують себе цінованими, інші — ні, і саме ця розбіжність формує нестабільний рівень підтримки. HR-рекомендація: запровадити щоквартальні або щомісячні «сесії визнання» (peer recognition + manager recognition) з конкретними прикладами внеску — не лише за результатами, а й за процесами: якість коду, допомога колезі, ініціатива у вирішенні проблеми. Визнання має бути публічним, своєчасним і прив'язаним до конкретних дій, а не до абстрактних оцінок [13, с. 504].

Рекомендація 2. Адресна підтримка дистанційних фахівців. Дистанційні працівники ($n = 13$) демонструють найнижчий рівень сприйманої підтримки ($M = 4,26$) порівняно з офісними ($M = 4,67$) і гібридними ($M = 4,59$). Для цієї групи рекомендується: (а) регулярні відеозустрічі з безпосереднім керівником, орієнтовані не лише на задачі, але й на психологічний стан фахівця; (б) включення дистанційних фахівців у неформальні командні

ритуали (онлайн-кав'ярні, спільні ретроспективи, святкування особистих досягнень); (в) прозора комунікація кадрових рішень, оскільки саме пункт про «можливу заміну» ($M = 3,80$; найнижчий бал у всій шкалі) є найбільш тривожним для тих, хто фізично не присутній поруч із керівництвом. Усвідомлення того, що організація замінила б тебе за першої-ліпшої можливості, є потужним демотивуючим сигналом, що підриває відчуття безпеки та приналежності.

Рекомендація 3. Нівелювання «парадоксу досвіду». Із зростанням стажу рівень сприйманої підтримки знижується: Junior ($M = 4,90$) → Middle ($M = 4,57$) → Senior ($M = 4,48$). Досвідчені фахівці відчують меншу підтримку попри те, що є найбільш цінними для компанії. Цей парадокс пояснюється тим, що старші фахівці часто сприймаються як «самодостатні» і отримують менше уваги від менеджменту, тоді як молодші фахівці перебувають під постійною опікою в рамках онбордингу. Рекомендується диференціювати HR-програми залежно від стажу: для старших фахівців особливо важливі (а) участь у стратегічних рішеннях і ролі внутрішнього ментора або тімліда, що підкреслює їхню незамінність; (б) визнання накопиченої експертизи через систему технічних звань, незалежну від управлінської ієрархії, що відповідає домінуючому якорю «Технічна компетентність» (21,5 % вибірки) [18, с. 337].

3.3.2. Блок II. Підтримка автономної мотиваційної регуляції.

Обґрунтування. Внутрішня мотивація є домінуючою субшкалою ($M = 5,66$), однак індекс самодетермінації залишається від'ємним ($M = -7,23$) через високу зовнішню регуляцію ($M = 5,32$). Розподіл домінуючих типів мотивації: 34,4 % — внутрішня, 28,0 % — зовнішня регуляція. Це означає, що значна частина фахівців, навіть маючи щирий інтерес до роботи, залишається мотивованою переважно зовнішніми чинниками. Результати підрозділу 3.1.1

показують, що підвищення організаційної підтримки зрушує мотиваційний профіль у бік автономного полюсу: у групі з високою підтримкою внутрішня мотивація становить $M = 5,80$, зовнішня — $M = 5,23$ (проти $M = 5,52$ та $M = 5,55$ у групі з низькою підтримкою). Підрозділ 3.1.2 додає, що задоволення потреби в автономії безпосередньо пов'язане з внутрішньою мотивацією ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$), що підкреслює дворівневий характер управлінського впливу: через організаційну підтримку та через психологічний клімат команди.

Рекомендація 4. Автономно-підтримуючий стиль управління.

Відповідно до теорії самодетермінації, автономна мотивація формується у середовищах, що пропонують вибір, забезпечують змістовний зворотний зв'язок і мінімізують контроль заради контролю [18, с. 334]. Для менеджменту це означає: замінити директивні завдання («зроби це так») на цільові («досягни цього результату, обери підхід»); використовувати «чому», а не лише «що» при постановці завдань, пояснюючи зв'язок конкретної задачі з місією компанії та впливом на кінцевого користувача. Практичний інструмент — «Purpose Map»: візуалізація того, як кожен ІТ-продукт компанії пов'язаний із конкретними суспільними вигодами для Оману. Такий підхід особливо ефективний для носіїв якоря «Служіння / Відданість справі» ($n = 12$), для яких відчуття суспільного значення роботи є ключовим мотиватором.

Рекомендація 5. Управління зовнішніми стимулами без підриву внутрішньої мотивації. Зовнішня регуляція ($M = 5,32$) відіграє важливу роль у вибірці — 28 % має її як домінуючий тип. Це не патологія, а реальність ринку: ІТ-фахівці цінують матеріальну стабільність. Ризик полягає в тому, що якщо зовнішні стимули стають єдиним інструментом управління, вони витісняють внутрішню мотивацію (ефект «надвиправдання») [6, с. 219]. Рекомендується: (а) підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці (48,4 % оцінили задоволеність зарплатою на 4/5 балів, 10,8 % — лише 2/5), але

доповнювати його нефінансовими стимулами — визнанням, розвитком, автономією; (б) уникати практики «ти отримаєш бонус, якщо» — натомість пояснювати: «ми цінуємо твою роботу, і це відображається у твоїй винагороді»; (в) надавати фахівцям можливість брати участь у внутрішніх проєктах за інтересом, що підживлює внутрішню мотивацію паралельно із зовнішніми стимулами.

Рекомендація 6. Моніторинг амотивації як раннє попередження вигорання. Хоча середній рівень амотивації є низьким ($M = 2,74$), 3 % вибірки демонструє «високі» показники, і дані підрозділів 3.1.1 та 3.1.2 виявили два незалежні чинники ризику: низька організаційна підтримка ($r_s = -0,255$, $p < 0,05$) і недостатня командна зв'язаність ($r_s = -0,310$, $p < 0,01$) — причому зв'язаність є навіть сильнішим предиктором амотивації. Це означає, що вигорання може розвинутиися навіть при достатній організаційній підтримці, якщо фахівець ізольований від команди. Рекомендується включити 3 пункти субшкали амотивації у щоквартальний анонімний пульс-опитувальник, аналізуючи динаміку за командами і форматами роботи. Фахівці, що відповідають «Не знаю, навіщо я це роблю», потребують менторської або психологічної підтримки — не дисциплінарних заходів.

3.3.3. Блок III. Задоволення базових психологічних потреб.

Обґрунтування. Профіль потреб вибірки за шкалою задоволення базових психологічних потреб: компетентність ($M = 5,12$) > зв'язаність ($M = 4,96$) > автономія ($M = 4,70$). Автономія є найменш задоволеною потребою і найбільш чутливою до формату роботи та рівня підтримки. Зв'язаність найбільш виражена у «гібридних» працівників ($M = 5,05$) і найнижча у «офісних» ($M = 4,90$) — результат, що вказує на ефективність структурованої гібридної взаємодії. Дані підрозділу 3.1.2 суттєво уточнюють ієрархію значущості потреб: зв'язаність є найсильнішим предиктором як захисту від амотивації (r_s

= $-0,310$; $p < 0,01$), так і загальної якості мотивації (r_s з індексом самодетермінації = $0,269$; $p < 0,01$). Автономія безпосередньо пов'язана з внутрішньою мотивацією ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$). Компетентність не виявила значущих кореляцій через ефект «стелі» ($M = 5,12$; $SD = 0,60$): більшість фахівців вже відчують себе компетентними незалежно від типу мотивації. Ця ієрархія визначає порядок практичних пріоритетів у цьому блоці.

Рекомендація 7. Розширення зони автономії через «Jobcraft»-практики. Оскільки потреба в автономії є найменш задоволеною ($M = 4,70$) і безпосередньо пов'язана з внутрішньою мотивацією ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$), HR-системі варто запровадити: (а) регулярні «time-boxing сесії» — виділені блоки часу (до 20 % робочого часу), протягом яких фахівець самостійно обирає технічну задачу або покращення, що його цікавить; (б) право вибору технологічного стеку в межах нових проєктів, де це технічно допустимо; (в) децентралізоване прийняття рішень — включення середніх та старших фахівців у архітектурні та процесні рішення [12, с. 932]. Окрему увагу слід приділити носіям якоря «Служіння / Відданість справі» ($n = 12$), у яких зафіксовано найнижчий рівень автономії ($M = 4,47$): їхня місійна орієнтація не має ставати виправданням обмеження особистого вибору щодо методів і підходів у роботі.

Рекомендація 8. Зміцнення командної зв'язаності в умовах розподіленого формату. Зв'язаність є найсильнішим предиктором захисту від амотивації ($r_s = -0,310$; $p < 0,01$) і загальної якості мотивації ($r_s = 0,269$; $p < 0,01$) — це найвагоміший результат підрозділу 3.1.2. Водночас різниця між «гібридною» ($M = 5,05$) та «офісною» ($M = 4,90$) групами вказує на те, що фізичний збір людей в одному місці не гарантує відчуття приналежності — важлива якість взаємодії. Рекомендується: (а) систематичні командні ретроспективи з фокусом на стосунках, а не тільки на процесах; (б) практика

регулярної анонімної оцінки психологічного клімату за моделлю Spotify Squad Health Check; (в) для дистанційних фахівців — офлайн-зустрічі раз на квартал (off-site або командний ретрит), що є доведено ефективним інструментом зміцнення зв'язаності [12, с. 936]; (г) онбординг нових фахівців із явним фокусом на побудові міжособистісних стосунків, а не лише на освоєнні інструментів і процесів.

Рекомендація 9. Підживлення потреби у компетентності через культуру «failure tolerance». Компетентність є найбільш задоволеною потребою ($M = 5,12$) і зростає зі стажем (молодші фахівці $M = 4,89$ → старші фахівці $M = 5,18$). Відсутність значущих кореляцій з мотиваційними показниками пояснюється ефектом «стелі» — більшість фахівців вже відчують себе компетентними. Проте підтримка цього рівня потребує свідомих організаційних зусиль: (а) впровадити культуру «blameless postmortem» — розбір збоїв без пошуку винних, з фокусом на системних вдосконаленнях; (б) забезпечити регулярний доступ до навчання і конференцій для всіх рівнів — не лише для старших спеціалістів; (в) внутрішні «Tech Talks» та можливість презентувати власні рішення команді, що підживлює відчуття визнаної компетентності і водночас зміцнює командну зв'язаність через обмін знаннями.

3.3.4. Блок IV. Кар'єрний розвиток з урахуванням кар'єрних орієнтацій.

Обґрунтування. Ієрархія якорів вибірки: I — Безпека / Стабільність ($M = 4,78$; домін. у 25,8 %), II — Інтеграція стилів життя ($M = 4,75$; 16,1 %), III — Технічна компетентність ($M = 4,68$; 21,5 %). Якір «Загальний менеджмент» посідає останнє місце ($M = 3,69$; домін. лише у 2,2 %). Ці дані свідчать про перевагу «горизонтальної» кар'єрної логіки: більшість фахівців цінує стабільність, баланс і технічний розвиток, а не управлінську ієрархію.

Дисперсійний аналіз (підрозділ 3.2) не виявив статистично значущих відмінностей між групами за домінуючим якорем у рівні задоволення жодної з базових потреб ($p > 0,05$ для всіх порівнянь). Це означає, що кар'єрні орієнтації описують ціннісні пріоритети особистості, але не визначають безпосередньо психологічного благополуччя — воно залежить від організаційного контексту. Відтак рекомендації цього блоку мають описово-аналітичне обґрунтування.

Рекомендація 10. Впровадження подвійної кар'єрної архітектури. Оскільки «Загальний менеджмент» є найменш привабливим якорем ($M = 3,69$; лише 2 носії), традиційна піраміда «зростає у менеджмент або виходи» є демотивуючою для більшості вибірки. Рекомендується розробити паралельну «технічну драбину» з порівнянним рівнем оплати та статусу відносно управлінської ієрархії. Для 20 носіїв якоря «Технічна компетентність» (21,5 %) та осіб, що тяжіють до «Виклику» ($M = 4,34$), такий трек буде прямою відповіддю на їхні кар'єрні очікування. Наявність чіткого технічного треку також сприяє утриманню старших фахівців, у яких рівень сприйнятої підтримки є найнижчим ($M = 4,48$) [7].

Рекомендація 11. Персоналізовані кар'єрні бесіди з урахуванням якоря. Домінуючий якор кар'єри є стійкою ціннісною орієнтацією, що рідко змінюється після 30 років, — тому його виявлення є цінним для довгострокового HR-планування. Рекомендується: (а) включити опитувальник «Якорі кар'єри» Шейна у процес онбордингу та щорічного перегляду; (б) проводити індивідуальні бесіди керівника або HR-партнера, де центральним запитанням є «що для тебе означає успіх у кар'єрі?», а не «чи хочеш ти стати менеджером?»; (в) для 24 носіїв якоря «Безпека» — акцентувати стабільність і прозорість перспектив: довгострокові державні контракти в Омані є

конкурентною перевагою компанії, яку варто активно транслювати персоналу як сигнал надійності та захищеності.

Рекомендація 12. Програми, орієнтовані на якір «Інтеграція стилів життя». Другий за рейтингом якір «Інтеграція стилів життя» ($M = 4,75$; 16,1 % носіїв) у поєднанні з даними про вік вибірки (30–39 років є найчисленнішою групою) свідчить, що значна частина персоналу перебуває у фазі активного формування сімейного середовища, і баланс між роботою та особистим життям є для них ключовим критерієм задоволеності. Рекомендується: (а) гнучкий графік та право на асинхронну роботу для тих, хто потребує балансу; (б) корпоративна підтримка — додаткові дні відпустки при народженні дитини, опції медичного страхування для сім'ї; (в) уникнення практики позаурочних завдань і листів у вихідні дні як культурної норми — для 16 % вибірки це є критично демотивуючим чинником.

3.3.5. Пріоритизація рекомендацій для Golden Technology World LLC.

Беручи до уваги специфіку компанії (державний сектор Оману, розподілені команди, переважно офісний і гібридний формат, досвідчений персонал) та ієрархію емпіричних результатів дослідження, пропонується пріоритизація впровадження рекомендацій за критеріями «значущість впливу × складність реалізації». Ключова зміна порівняно з попередніми підходами: рекомендації щодо зміцнення командної зв'язаності (R8) та розширення автономії (R7) підвищено до «Високого» пріоритету — підрозділ 3.1.2 виявив, що зв'язаність є найсильнішим предиктором як якості мотивації ($r_s = 0,269$; $p < 0,01$), так і захисту від амотивації ($r_s = -0,310$; $p < 0,01$), а автономія безпосередньо пов'язана з внутрішньою мотивацією ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$).

**Таблиця 3.5 — Пріоритизація психологічних рекомендацій
для Golden Technology World LLC**

Реком.	Зміст (скорочено)	Підстава (емпірична)	Пріоритет
R1	Систематичне визнання внеску	Сприймана організаційна підтримка: пункт «цінує внесок»: $M = 4,49$; $SD = 1,93$	Високий
R2	Підтримка дистанційних фахівців	Сприймана організаційна підтримка у віддалених працівників: $M = 4,26$ (найнижче)	Високий
R3	HR-програми для Senior-рівня	Сприймана організаційна підтримка у старших фахівців: $M = 4,48$ vs у молодших $M = 4,90$	Середній
R4	Автономно-підтримуючий стиль управління	r_s індексу самодетермінації $\times$ сприймана організаційна підтримка = $0,285$ ($p < 0,01$); автономія $\rightarrow$ внутрішня мотивація $r_s = 0,221$ ($p < 0,05$)	Високий
R5	Баланс зовнішніх та внутрішніх стимулів	Зовнішня регуляція $M = 5,32$; 28 % домінуючих	Середній
R6	Моніторинг амотивації (пульс-опитувальник)	Зв'язок організаційної підтримки з амотивацією: $r_s = -0,255$ ($p < 0,05$); зв'язок зв'язаності з амотивацією: $r_s = -0,310$ ($p < 0,01$)	Середній
R7	Jobcraft-практики (розширення автономії)	Автономія $\rightarrow$ Внутрішня мотивація $r_s = 0,221^*$	Високий
R8	Зміцнення командної зв'язаності	Зв'язок зв'язаності з амотивацією: $r_s = -0,310$ ($p < 0,01$); зв'язок зв'язаності з індексом самодетермінації: $r_s = 0,269$ ($p < 0,01$)	Високий
R9	Культура failure tolerance	Компетентність $M = 5,12$; ефект «стелі»	Низький
R10	Dual-track кар'єрна архітектура	Менеджмент-якір: $M = 3,69$; лише 2,2 % носіїв	Стратегічний
R11	Персоналізовані кар'єрні бесіди	Топ-3 якорі: різні у 62 % вибірки	Стратегічний
R12	Програми для якоря «Стилі Життя»	Стиль життя: ранг II, $M = 4,75$; 16,1 % носіїв	Середній

Реалізація першочергових рекомендацій (R1, R2, R4, R7, R8) потребує переважно організаційно-культурних, а не фінансових ресурсів, що робить їх доступними для впровадження у короткостроковій перспективі (1–3 місяці). Стратегічні рекомендації (R10, R11) вимагають участі топ-менеджменту і можуть бути реалізовані протягом 6–12 місяців. Завдяки

взаємодоповнювальному ефекту сприйманої організаційної підтримки (r_s з індексом самодетермінації = 0,285; $p < 0,01$) та командної зв'язаності (r_s з амотивацією = -0,310; $p < 0,01$), навіть помірне покращення за обома напрямками здатне системно підвищити мотиваційний профіль персоналу, знизити ризик амотивації та підвищити ідентифікаційну інтерналізацію — тобто перетворити «зовнішньо-мотивованих виконавців» на «внутрішньо залучених фахівців», які вбачають у своїй роботі особистий сенс і цінність [18, с. 343].

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню психологічних чинників професійної мотивації ІТ-фахівців. Проведений теоретичний аналіз і емпіричне дослідження на вибірці $N = 93$ ІТ-фахівців компанії Golden Technology World LLC дозволяють сформулювати наступні висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Теоретичний аналіз поняття «професійна мотивація» та підходів до її вивчення.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної психологічної літератури засвідчив, що професійна мотивація є багатокомпонентним психологічним утворенням, яке не зводиться до простої сукупності стимулів, а являє собою динамічну систему взаємодії особистісних потреб і характеристик середовища. У роботі систематизовано основні підходи до її вивчення: змістовий (А. Маслоу, Ф. Герцберг), процесуальний (В. Врум, Дж. Адамс) та самодетермінаційний (Е. Десі, Р. Раян). Встановлено, що теорія самодетермінації є найбільш релевантною концептуальною рамкою для аналізу мотивації ІТ-фахівців, оскільки: по-перше, пояснює мотивацію через континуум від зовнішньої регуляції до внутрішньої, що відображає реальну неоднорідність мотивів у корпоративному середовищі; по-друге, встановлює зв'язок між задоволеністю базових психологічних потреб (автономія, компетентність, зв'язаність) і якістю мотиваційної регуляції; по-третє, дозволяє операціоналізувати організаційний контекст як ключовий чинник інтерналізації мотивів. Ключовими психологічними конструктами, покладеними в основу дослідження, визначено: тип мотиваційної регуляції (за Шкалою внутрішньої та зовнішньої мотивації до професійної діяльності), кар'єрні ціннісні орієнтації («Якорі кар'єри» Е. Шейна), задоволеність базових потреб (за

Шкалою задоволення базових психологічних потреб) та сприйняття організаційної підтримки (за Шкалою сприйманої організаційної підтримки).

2. Емпіричне дослідження стану та рівня професійної мотивації ІТ-фахівців.

За результатами діагностики виявлено специфічний «амбівалентно-автономний» мотиваційний профіль вибірки: внутрішня мотивація є домінуючою субшкалою Шкали внутрішньої та зовнішньої мотивації до професійної діяльності ($M = 5,66$; $SD = 0,84$), що відображає задоволення від самого процесу роботи та інтелектуального виклику. Водночас зовнішня регуляція також суттєво виражена ($M = 5,32$; $SD = 0,92$), що пояснюється значущістю матеріальної стабільності та кар'єрних гарантій в умовах корпоративного ІТ-ринку. Від'ємне середнє значення індексу самодетермінації ($= -7,23$) відображає реальну складність мотиваційної структури, в якій виконання технічних завдань поєднується з необхідністю задовольняти базові економічні потреби. Рівень амотивації є мінімальним ($M = 2,74$), що свідчить про збереження суб'єктивного сенсу діяльності переважною більшістю вибірки. Ієрархія кар'єрних якорів демонструє перевагу «горизонтальної» кар'єрної логіки: лідирують «Безпека / Стабільність» ($M = 4,78$; 25,8 % носіїв), «Інтеграція стилів життя» ($M = 4,75$; 16,1 %) та «Технічна компетентність» ($M = 4,68$; 21,5 %). Якір «Загальний менеджмент» посідає останнє місце ($M = 3,69$; лише 2,2 % носіїв), підтверджуючи, що управлінська кар'єра не є пріоритетом для переважної більшості ІТ-фахівців.

Профіль задоволеності базових психологічних потреб (за Шкалою задоволення базових психологічних потреб) характеризується вираженою нерівномірністю: компетентність є найбільш задоволеною потребою ($M = 5,12$), зв'язаність — проміжною ($M = 4,96$), тоді як автономія залишається

найменш задоволеною ($M = 4,70$) і виявляє найбільшу чутливість до формату роботи та рівня організаційної підтримки. Загальний показник сприйнятої організаційної підтримки є помірним (за Шкалою сприйманої організаційної підтримки: $M = 4,58$; $SD = 0,80$): 29 % вибірки оцінюють її як «високу», 68,8 % — як «середню», і лише 2,2 % — як «низьку».

3. Виявлення та аналіз психологічних чинників, що впливають на професійну мотивацію ІТ-фахівців.

Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена виявив систему значущих зв'язків між досліджуваними психологічними конструктами. Сприймана організаційна підтримка є найбільш потужним організаційним предиктором якості мотиваційного профілю: зв'язок із індексом самодетермінації становить $r_s = 0,285$ ($p < 0,01$), з амотивацією — $r_s = -0,255$ ($p < 0,05$), з ідентифікованою регуляцією — $r_s = 0,224$ ($p < 0,05$). Це означає, що організаційна підтримка діє за трьома паралельними механізмами: підвищення загальної автономності мотивації, захист від втрати сенсу діяльності та сприяння інтерналізації цілей компанії як особистісно значущих. Дисперсійний аналіз (критерій Краскела—Уолліса) підтвердив практичну вагомість цих зв'язків: відмінності індексу самодетермінації між групами за рівнем підтримки є статистично значущими ($H = 7,179$, $df = 2$, $p = 0,028$), різниця між групами «низька підтримка» і «висока підтримка» становить $\Delta = 3,02$ при зростанні внутрішньої мотивації ($\Delta = +0,28$) і зниженні зовнішньої регуляції ($\Delta = -0,32$).

Кореляційний аналіз шкали задоволення базових психологічних потреб і шкали зовнішньої та внутрішньої мотивації виявив значущі зв'язки, що безпосередньо підтверджують положення теорії самодетермінації. Зв'язаність виступила найсильнішим предиктором серед трьох потреб: її зв'язок з амотивацією становить $r_s = -0,310$ ($p < 0,01$), з індексом самодетермінації — $r_s = 0,269$ ($p < 0,01$). Автономія безпосередньо пов'язана з внутрішньою

мотивацією ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$). Компетентність не виявила значущих кореляцій унаслідок ефекту «стелі» ($M = 5,12$; $SD = 0,60$). У кореляційному аналізі якорів кар'єри та базових потреб встановлено єдиний значущий зв'язок: якір «Технічна компетентність» позитивно корелює із задоволеністю потреби у компетентності ($r_s = 0,273$; $p < 0,01$). Зв'язок між якорем «Служіння / Відданість справі» та потребою в автономії виявив лише статистичну тенденцію ($r_s = -0,190$; $p = 0,067$), яка не досягла рівня значущості при застосуванні непараметричного критерію. Дисперсійний аналіз між групами за домінуючим якорем не виявив значущих відмінностей у задоволенні жодної з базових потреб ($p > 0,05$), що свідчить про первинну роль організаційного контексту, а не кар'єрних орієнтацій, у формуванні психологічного благополуччя.

Встановлено також вплив демографічних чинників на мотиваційний профіль: внутрішня мотивація зростає з рівнем досвіду (молодші фахівці $M = 5,35$ → старші фахівці $M = 5,85$), а задоволеність потреби у компетентності демонструє аналогічну висхідну тенденцію (молодші фахівці $M = 4,89$ → старші фахівці $M = 5,18$). Формат роботи є значущим модератором: дистанційні фахівці мають найвищу внутрішню мотивацію ($M = 5,95$), але найнижчу організаційну підтримку ($M = 4,26$) і найнижчу задоволеність автономії ($M = 4,47$), що вказує на специфічний психологічний профіль «самодостатньо мотивованого, але організаційно відстороненого» дистанційного фахівця.

4. Розробка практичних рекомендацій для HR та менеджменту ІТ-компаній.

На підставі отриманих результатів розроблено систему з 12 операціоналізованих рекомендацій, систематизованих у чотири блоки. Блок I (сприймана організаційна підтримка): запровадження систематичного

визнання особистого внеску фахівців (пункт «Організація цінує мій внесок» виявив найвищу дисперсію $SD = 1,93$ у вибірці); адресна психологічна підтримка дистанційних працівників через регулярні зустрічі та включення до командних ритуалів; розробка диференційованих HR-програм для Senior-рівня з метою нівелювання «парадоксу досвіду» (зниження підтримки зі стажем). Блок II (шкала зовнішньої та внутрішньої мотивації / індекс самодетермінації): перехід від директивного до автономно-підтримуючого стилю управління («мета замість алгоритму»); введення моніторингу амотивації у щоквартальний пульс-опитувальник як індикатор раннього ризику вигорання. Блок III (шкала задоволення базових психологічних потреб): пріоритизація зміцнення командної зв'язаності як ключового чинника захисту від амотивації ($r_s = -0,310$; $p < 0,01$); розширення зони автономії через jobcraft-практики для підтримки внутрішньої мотивації ($r_s = 0,221$; $p < 0,05$); впровадження культури «blameless postmortem» для підтримки відчуття компетентності. Блок IV (кар'єрні орієнтації): запровадження подвійної кар'єрної архітектури для компанії, де 97,8 % персоналу не орієнтовані на управлінський якір; персоналізовані кар'єрні бесіди для виявлення домінуючого якоря кожного фахівця; розробка програм балансу «робота — особисте життя» для носіїв якоря «Інтеграція стилів життя» (16,1 % вибірки, ранг II).

Таким чином, дипломна робота підтверджує, що психологічні чинники професійної мотивації IT-фахівців є багаторівневими і взаємообумовленими: внутрішня мотивація і кар'єрні цінності формуються на рівні особистості, тоді як організаційна підтримка і задоволеність базових потреб опосередковані контекстом компанії та форматом роботи. Центральним результатом дослідження є виявлення двох взаємодоповнювальних чинників захисту від амотивації — сприйманої організаційної підтримки ($r_s = -0,255$; $p < 0,05$) і командної зв'язаності ($r_s = -0,310$; $p < 0,01$), — що є практичним аргументом

на користь інвестицій одночасно в культуру підтримки й у якість командної взаємодії. Перспективами подальших досліджень є застосування лонгітюдного дизайну для відстеження змін мотиваційного профілю в часі, розширення вибірки з включенням компаній різних технологічних профілів і юрисдикцій, а також тестування медіаційних моделей для верифікації причинно-наслідкових механізмів виявлених кореляційних зв'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
2. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ : Рад. школа, 1989. 608 с.
3. Максименко С. Д. Генезис здійснення особистості. Київ : Видавництво ТОВ «КММ», 2006. 240 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 444 с.
5. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : наук. моногр. / Т. М. Титаренко, О. Г. Злобіна, Л. А. Лєпіхова та ін. ; за наук. ред. Т. М. Титаренко ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. 512 с.
6. Tremblay M. A., Blanchard M. L., Taylor S. et al. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2009. Vol. 41, No. 4. P. 213–226.
7. Schein E. H. Career Anchors Test. URL: https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/8ab454f630dc810385c1d8bafa4cc11b.pdf/02_Career_Anchors_Test.pdf (дата звернення: 07.02.2026).
8. Моргунова Н. С., Островська М. О. Професійна мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 167–172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення: 07.02.2026).
9. London M. Career Motivation: Individual, Group, and Organizational Processes. New York : Psychology Press, 1985. 352 p.
10. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства.

- Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120–123. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-21> (дата звернення: 07.02.2026).
11. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : наук. моногр. / Т. М. Титаренко, О. Г. Злобіна, Л. А. Лєпіхова та ін. ; за наук. ред. Т. М. Титаренко. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. 512 с.
 12. Deci E. L., Ryan R. M., Gagné M., Leone D. R., Usunov J., Kornazheva B. P. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2001. Vol. 27, No. 8. P. 930–942.
 13. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 1986. Vol. 71, No. 3. P. 500–507.
 14. Лапшина В. Л. Професіоналізація: сутність та структура поняття. *Український соціум*. 2005. № 2–3 (7). С. 54–58. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/04/54-58__no-2-3__vol-7__2005__UKR.pdf (дата звернення: 07.02.2026).
 15. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
 16. Мельничук О. Б., Ічанська О. М. Професійна мотивація як предиктор професійного інтелекту особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 116–120. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2020/19.pdf (дата звернення: 07.02.2026).
 17. Скребець В. О. Психологічна діагностика : навч. посіб. Київ : Слово, 2003. 192 с.
 18. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, No. 4. P. 331–362.
 19. Перлз Ф. Его, голод і агресія. Харків : Фоліо, 2018. 350 с.

20. Левін К. Теорія поля в соціальних науках.
21. Маслоу А. Мотивація та особистість. Харків : Книжковий Клуб, 2021.
22. Maslow A. H. *Toward a Psychology of Being*. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1998. 272 p.
23. Роджерс К. Становлення особистості: погляд на психотерапію. Київ : Основи, 2002. 432 с.
24. Зінченко В. П. Психологія саморозвитку: гуманістичний підхід. Київ : Освіта, 2015. 320 с.
25. Gagné M., Forest J., Gilbert M. H., Aubé C., Morin E., Malorni A. The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*. 2010. Vol. 70, No. 4. P. 628–646.