

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА:  
ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТА ВІДДАНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК  
ПРЕДИКТОРИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ВЛАСНОЮ  
РОБОТОЮ**

**на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
з напрямку 053 «Психологія»**

Студентки ОКР Магістр  
**Савич Марти Романівни**  
Науковий керівник:  
доктор психол. наук, доцент  
**Паньковець Віталій Леонідович**

Допустити до захисту в дек  
кафедра соціальної психології  
протокол No \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
завідувач кафедри:  
доктор психологічних наук, професор  
Коваленко Алла Борисівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 .....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ .....	8
1.1. Задоволеність працівником роботою як психологічний феномен .....	8
1.2. Поняття відданості організації у сучасних дослідженнях.....	23
1.3. Ефективність працівників на робочому місці як об'єкт психологічних досліджень.....	29
1.4. Теоретичний аналіз ефективності роботи та відданості організації як предикторів задоволеності працівників власною роботою.....	35
Висновок до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2 .....	40
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ .....	40
2.1. Завдання та гіпотези дослідження .....	40
2.2. Організація та методичний інструментарій дослідження .....	43
2.3. Характеристика дослідницької вибірки .....	49
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 .....	57
РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ.....	57
3.1. Первинний аналіз даних груп, виокремлених за соціо-демографічними характеристиками та особливостями робочого досвіду .....	57

3.2. Взаємозв'язки задоволеності роботою, відданості організації та ефективності працівників на робочому місці .....	68
3.3. Лінійна модель визначення предикторів задоволеності роботою працівників .....	71
3.4. Задоволеність роботою працівників як медіатор зв'язку відданості організації та ефективності їх роботи.....	82
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

### **Актуальність та новизна дослідження.**

Робоче середовище в усіх сферах, зокрема у державних, громадських та приватних установах, швидко змінюється і змушене постійно адаптуватися до зовнішніх факторів, включно з дедалі жорсткішою конкуренцією, і вимагає від таких установ реалізації різноманітних стратегій, щоб просуватися і зростати. Одна із таких стратегій пов'язана з збільшенням відданості організації та задоволеності працівників для досягнення найкращих результатів. Тому необхідно вивчати чинники, які можуть мотивувати та сприяти задоволеності роботою серед працівників, оскільки вони є найбільш цінним ресурсом для організацій.

Задоволеність роботою визначається як ставлення людей до своєї роботи, яке є результатом їх сприйняття власної діяльності та відчуття того, наскільки працівник підходить організації і навпаки (Ivancevich, Olelans & Matterson, 1997). Розуміння механізмів, які впливають на задоволеність роботою, є важливим для роботодавців у їх прагненні реагувати на потреби працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити їх ефективність.

Особливості задоволеності працівників власною роботою та її предиктори, зокрема зміст роботи, трудовий стаж, можливості кар'єрного росту, задоволеність доходами та взаємодією з колегами і керівниками, найбільш широко вивчалися в Сполучених Штатах (Smerek & Peterson, 2007; Harris, Winskowski & Engdahl, 2007), Канаді (Ferguson, Frost & Hall, 2012; Krueger et al., 2002) та Великій Британії (Furnham, Eracleous, & Chamorro-Premuzic, 2009; Travers & Cooper, 2018). Чинники задоволеності роботою досліджувались і на українській вибірці, проте їх представленість є значно меншою (Єременко, 2018; Кравчинська, 2015; Петрова, 2014). Через економічні, політичні та культурні чинники не є змістовним транслювати отримані результати на працівників інших країн. Крім цього, не вистачає досліджень, фокусом яких є вплив задоволеності роботою на зв'язок таких її предикторів як відданість організації та ефективність роботи.

Здійснюючи огляд українського ринку праці, можна побачити чітку тенденцію і прагнення людей побудувати кар'єру у сфері ІТ. Високі заробітні плати, робота з іноземними замовниками, соціальні бонуси та можливості кар'єрного просування - це лише декілька причин, які роблять сферу ІТ привабливою для українців. Саме тому, дана робота матиме на меті дослідити особливості зв'язку між задоволеністю роботою та відданістю організації і ефективністю роботи. Через популярність ІТ галузі на ринку, також буде перевірено гіпотезу про роботу у цій сфері як один з чинників задоволеності роботою в українських працівників.

**Об'єкт дослідження:** задоволеність працівників своєю роботою.

**Предмет дослідження:** ефективність роботи працівників та відданість своїй організації як предиктори їх задоволеності власною роботою.

**Мета дослідження:** встановити роль ефективності роботи працівників та відданості організації у їх задоволеності власною роботою.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз феноменів відданості організації та ефективності роботи працівників як предиктори їх задоволеності роботою.
2. Підібрати психологічний інструментарій для виявлення відданості організації, ефективності роботи та задоволеності роботою працівниками.
3. Емпірично виявити роль ефективності роботи працівників та відданості організації як предикторів їх задоволеності власною роботою.

**Методи дослідження:**

а) *теоретичні:* аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація наукових даних;

б) *емпіричні:* Мінесотський опитувальник задоволеності роботою (Weiss et al., 1967), Опитувальник відданості організації (OCQ, Mowday et al., 1979), Опитувальник "Індивідуальна оцінка ефективності роботи" (IWPQ, Koopmans et al., 2014).

в) *математично-статистичної обробки даних*: первинні описові статистики (медіана, середнє арифметичне значення, стандартне відхилення, асиметрія, ексцес); кореляційний аналіз (критерій Спірмена), аналіз узгодженості питань ( $\alpha$  Кронбаха,  $\omega$  МакДональда), U-критерій Манна-Уїтні, критерій Краскела-Уоліса, лінійний регресійний аналіз, регресійний аналіз з аналізом медіації. Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Jamovi 2.3.21.0 та RStudio 2022.12.0+353.

#### **Емпірична база дослідження:**

Вибірка складалась з працівників організацій різного типу; N = 244 особи. Серед них: 79 чоловіків, 163 жінки, 2 респонденти описали свою гендерну належність як іншу. Розмах значень віку: 17-67, середній вік: 30.2, стандартне відхилення: 10.17.

#### **Наукова новизна дослідження полягає у тому, що**

*вперше:*

- Визначено, що робота у сфері ІТ виступає позитивним, а контрпродуктивна робоча поведінка – негативним предиктором задоволеності роботою працівника;
- встановлено, що задоволеність роботою працівника виступає медіатором зв'язку відданості організації із ефективністю при виконанні робочих завдань;
- виявлено, що внутрішня задоволеність працівника власною роботою виступає медіатором зв'язку відданості організації із контекстуальною ефективністю при виконанні робочих завдань.

*уточнено:*

- специфіку гендерних та вікових відмінностей задоволеності працівників власною роботою та відданості організації: попри наявність таких відмінностей у дослідженнях у інших країнах, на українській вибірці гендерних та вікових відмінностей не було виявлено;

- специфіку відмінностей у задоволеності роботою та ефективності у працівників державних та приватних організацій: попри відсутність таких відмінностей у дослідженнях у інших країнах, на українській вибірці було виявлено, що працівники приватних організацій є більш задоволені та ефективні у роботі.

### **Практичне значення:**

Вивчення та психологічне трактування чинників, які можуть мотивувати та сприяти задоволеності роботою у працівників, є цінним для побудови стратегій і практики у сфері управління людськими ресурсами (HRM).

### **Структура роботи:**

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 236 найменувань. Загальний обсяг дипломної роботи становить 133 сторінки, основний зміст роботи викладений на 90 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 18 рисунків та 9 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ

### 1.1. Задоволеність працівником роботою як психологічний феномен

Задоволеність роботою (job satisfaction) охоплює дуже широкий спектр конструктів, тому її важко описати лише одним визначенням. З одного боку, позитивні емоції та благополуччя, які виникають в результаті оцінки ефективності роботи та досвіду роботи людини, називають задоволеністю роботою (Permana et al., 2021; Valentine et al., 2011).

Згідно з визначенням, наведеним Е. Тней та іншими дослідниками (Tnau et al., 2013), задоволеність роботою розглядається як поєднання умов середовища та психологічних умов, які можуть викликати у працівника задоволення від виконаної роботи. Саме тому, на основі цього визначення, ступінь задоволення від роботи вимірюється саме тими факторами, які викликають відчуття задоволення (Darmon, 2011).

Суть задоволення від роботи – відчуття комфорту. Під час роботи задоволеність не є дуже стійкою, оскільки на неї можуть впливати настрої та емоції. Стани настрою зазвичай тривають довше, мають причинну основу і є короткотривалими. Події на роботі, які викликають емоції, легше запам'ятати, ніж просто настрої впродовж дня (Tabarsa & Nazari, 2016).

Задоволеність роботою складається з внутрішнього та зовнішнього компонентів. Зовнішня задоволеність роботою включає аспекти поза самою роботою, наприклад, оплата, спосіб управління компанією, тоді як внутрішня задоволеність роботою включає реакції, почуття та емоції людей щодо особливостей роботи, наприклад, досвід, автономія і різноманітність робочих завдань і діяльності (Spies, 2006). Можна також сказати, що внутрішнє задоволення від роботи виражається у способі та формі виконання співробітниками їх посадових інструкцій (Yurchisin & Park, 2010).

Задоволеність роботою впливає на дії організації щодо суспільства в цілому (громадську позицію), тому чим вища задоволеність працівників

роботою, тим краща якість роботи працівників. Задоволені працівники з більшою ймовірністю будуть добре відгукуватися про організацію; вони більш чутливі до допомоги колегам і вдало вирішують завдання (Husin & Nurwati, 2014; Vizano et al., 2021). А незадоволені працівники часто не сприймають цілі та цінності організації (Wu et al., 2019).

Саме тому, важливо проводити дослідження, пов'язані з організаційною поведінкою та психологією праці. Психологічні дослідження можна оцінювати з двох різних точок зору (Albrech, 2011). По-перше, з утилітарної точки зору, задоволення має призводити до поведінки працівників, яка підтримує функціонування організації (Spies, 2006). По-друге, з більш гуманітарної точки зору, справедливе ставлення та повага є доказом хорошого ставлення до працівників. Задоволеність роботою значною мірою передбачає ставлення працівників до різних аспектів своєї роботи (Choudhary et al., 2013). І зазвичай його вивчають комплексно, наприклад, при дослідженні роботи в цілому або при дослідженні аспектів окремого завдання.

Задоволення роботою має багато переваг: переваги для організації полягають у забезпеченні максимальної ефективності праці та високої прибутковості, тоді як переваги для працівників — це задоволення від роботи, залученість працівників, контроль робочого середовища та відчуття себе частиною робочого середовища компанії (Earle, 2003). Не можна заперечувати, що певні характеристики, пов'язані з залежністю від роботи, можуть мати позитивні наслідки для працівників і організацій, такі як задоволеність роботою, успіх у кар'єрі та висока ефективність праці.

Крім того, задоволеність також є відображенням сприйняття співробітниками виконаної роботи та того, які ролі призначені цінним працівникам. З точки зору організації це відображає високу задоволеність роботою та дуже сприятливий організаційний клімат, який веде до успішного і швидкого найму та утримання працівників.

За останні 20 років задоволеність роботою стала визнаною мірою якості роботи працівників у різних сферах (Ahmad et al., 2016; Belay, 2016; Chua et al.,

2014; Khalidi & Wazaify, 2013). Це всеосяжна концепція, яка вимірює благополуччя працівників на роботі (за допомогою самооцінки), виходячи з того, що з ними відбувається на посаді чи в робочому середовищі. Працівники, які вважають себе задоволеними своєю роботою, є більш задоволеними в усіх сферах (Parvin & Kabir, 2011). Таким чином, задоволеність працівника в житті дуже важлива для прогнозування задоволеності роботою, показуючи нові зв'язки між ними, одночасно враховуючи індивідуальні відмінності та інші концептуально релевантні змінні, такі як спілкування та задоволеність команди (Rogelberg et al., 2010).

Задоволеність роботою впливає на ринок праці. Вона позитивно пов'язана з мотивацією, ефективністю, результативністю, відданістю організації, безпекою та задоволеністю клієнтів, а негативно – з прогулами, запізненнями, скаргами (зокрема і на керівництво), крадіжками та плинністю кадрів (Calgan, Aslan & Yegenoglu, 2011; Ferguson, Ashcroft & Hassell, 2011; Foroughi Moghadam et al., 2014; Hawthorne & Anderson, 2009; Liu & White, 2011; Rodrigues, Ribeiro & Pinto, 2014; Seston et al., 2009; Willis, Elvey & Hassell, 2011).

Надмірна плинність кадрів дорого обходиться роботодавцям. Її прямі витрати включають, серед іншого, втрату працівниками ефективності роботи та продуктивності; проведення співбесід з кандидатами; витрати на рекламу та інші витрати на підбір персоналу; підбір, найм та навчання нових працівників; оплата понаднормової роботи для заміщення вакантних посад; менеджерський час для зміни розкладів та робочих умов. Крім того, непрямі витрати включають втрату контактів, збільшення залежності від недосвідчених або перевтомлених працівників, недостатню кількість персоналу та низький моральний стан (Abbasi & Hollman, 2000; Lambert & Hogan, 2009; Watrous, Huffman & Pritchard, 2006).

Більш задоволені працівники, як правило, сприймають свою організацію позитивно. Вони вдячні своєму роботодавцю за надання повноцінної роботи та менш схильні звільнитися за власним бажанням порівняно з менш

задоволеними працівниками. Вони, як правило, інвестують у специфічний людський капітал фірми, що підвищує їхню відданість організації (Hamermesh, 2001). І навпаки, нереалізовані працівники часто виражають своє невдоволення через непродуктивну та дисфункціональну поведінку. Працівники, які демонструють вищий рівень задоволеності, працюють більше годин за ту саму ставку заробітної плати, ніж їхні колеги, які повідомляють про меншу задоволеність. Таким чином, задоволеність працівників своєю роботою має важливі наслідки як для ефективності, так і для організаційного менеджменту (Carvajal & Popovici, 2018).

Гендерна невідповідність, відома як парадокс задоволеної працівниці ("the paradox of the contented female worker"), пов'язана з концептуалізацією задоволеності роботою. Хоча жінки зазвичай займають менш привабливі посади, отримують нижчий дохід і рідше отримують підвищення, ніж їхні колеги-чоловіки, вони повідомляють про вищий рівень задоволеності роботою (Bender & Heywood, 2000; Bilimoria et al., 2006; Kaiser, 2007; Long, 2005). Правдоподібним поясненням цієї невідповідності може бути те, що, оскільки жінки в основному відповідають за роботу по дому та догляд за дітьми, вони відчують менший тиск щодо досягнення успіху на роботі, ніж чоловіки, яких зазвичай вважають відповідальними за фінансовий добробут сім'ї. Можливо, жінки, які незадоволені своєю роботою, з більшою готовністю, ніж чоловіки, вирішують змінити роботодавця, працювати менше годин або взагалі залишити роботу, щоб приділяти більше часу сім'ї, і тому їхнє невдоволення роботою не відображається в результатах опитування.

Іншим вірогідним поясненням цього явища може бути те, що жінки мають нижчі очікування щодо результатів праці, ніж чоловіки, тому їхні цілі досягаються легше (Clark, 1997). Якщо жінки порівнюють свої результати з результатами своїх колег, до їх досягнень може бути менше вимог порівняно з досягненнями чоловіків. Більше того, оскільки пов'язані з роботою суб'єктивні винагороди, які розподіляються між статями більш справедливо, ніж об'єктивні винагороди, більш привабливі для жінок, вони можуть бути більш схильні

компенсувати нестачу задоволення від роботи з меншим доходом та меншими можливостями кар'єрного росту, але з соціальними "бонусами", такими як взаємодія з людьми, хорошими керівниками та приємними колегами, а також гнучким графіком, меншим рівнем стресу та близькістю до робочого місця.

У літературі стверджується, що більший зарібок підвищує задоволеність роботою чоловіків, ніж жінок (Donohue & Heywood, 2004; Sloane & Williams, 2000). Чоловіки та жінки роблять вибір, пов'язаний із роботою, ґрунтуючись на різнорідних уподобаннях щодо характеристик роботи, тому більша задоволеність жінок може бути пов'язана з особливими характеристиками, які жінки цінують у своїй роботі, і які, ймовірно, важко концептуалізувати та виміряти. При цьому, політики в організаціях, спрямовані на забезпечення гендерної рівності, можуть призвести до зниження задоволеності роботою працівників обох статей (Bender, Donohue & Heywood, 2005).

Невідповідність також набуває особливого значення з віком. Молодші працівники зазвичай менш задоволені, але працюють більше, ніж старші працівники. Цю невідповідність пояснюють тим, що працівники зменшують свої очікування щодо бажаного результату, що викликає розрив у задоволенні, коли вони дорослішають і усвідомлюють, що перед ними є обмежений вибір робочих місць (Calgan, Aslan & Yegenoglu, 2011, Majd et al., 2012).

Вік має U-подібний вплив на задоволеність роботою (Kaiser, 2007; Long, 2005, Theodossiou & Vasileiou, 2007). Спочатку молодші працівники можуть відчувати велике задоволення від своєї роботи через низькі очікування; їх обмежені можливості на ринку не дозволяють їм чітко оцінити умови праці. Коли вони набувають досвіду в середньому віці, їхні очікування зростають, а задоволення падає, оскільки вони можуть краще оцінювати свою роботу. Після середнього віку, з ширшими перспективами життя та наближенням виходу на пенсію, літні працівники, як правило, надають менше значення професійним амбіціям, або, можливо, вони набувають все більшого розуміння напрямків у

своїй професії, від яких вони отримують більше задоволення (Cimete, Gencalp & Keskin, 2003).

Можливо, з віком вони краще пристосовуються до політики та умов праці організацій, у яких вони працювали протягом кількох років (Schroder, 2008), або вони просто користуються такими привілеями, як більший авторитет, автономія та професійний престиж, які зазвичай не зустрічаються у молодих працівників (Manan et al., 2015). Альтернативним поясненням може бути те, що більша задоволеність літніх працівників є результатом самостійного відбору; незадоволені, зрілі працівники, як правило, змінюють роботу або виходять на пенсію, тоді як працівники, які залишаються на своїй роботі, відчують більше задоволення.

Багато аспектів сприяють задоволенню, зокрема мотивація, робоче навантаження, стрес, можливості кар'єрного росту, забезпеченість роботою, автономія, справедливість на робочому місці, взаємодія з керівниками, колегами, гнучкість і робоча атмосфера.

Розпочнемо з **внутрішніх чинників** задоволеності роботою, а саме з **мотивації** на робочому місці. Трудова мотивація виникає у людини свідомо чи несвідомо і є спонуканням виконувати ті чи інші дії з певною метою. Це є важливим компонентом в роботі, освіті і способі життя. Мотивація допомагає виконувати будь-яку роботу легше та швидше.

Теорія робочої мотивації зазвичай асоціюється з порівнянням, а не здібностями; тобто деякі люди в порівнянні з іншими можуть добре виконувати роботу (Dal Forno & Merlone, 2010). Мотивація, як правило, є функцією справедливості в соціальному обміні на основі теорії справедливості. З розумінням організаційної справедливості працівники можуть брати активну участь в організації. Тим часом, через несправедливість, яку вони зазнають, працівники зменшують свою участь. У результаті працівники на роботі хочуть, щоб організація відновила баланс між їхнім внеском і робочими обставинами (Giauque et al., 2012).

Вимірювання трудової мотивації визначає цілі, наполегливість та пов'язану з робочими завданнями інтенсивність роботи, яку від працівників очікує організація (Arshadia, 2010; Virgiawan et al, 2021). Ситуаційні стимули, особисті уподобання, а також взаємодії можуть визначати мотивацію людини в досягненні бажаної мети. Отримана тенденція може бути комбінацією кількох стимулів, заснованих на внутрішніх (самооцінка) і зовнішніх діях, результатах і наслідках, кожен з яких зважений відповідно до особистих мотивів (Barbuto & Story, 2011).

Існує різниця між термінами мотив і мотивація; термін мотив використовується у організаційній психології у загальних рисах, описуючи людей, які, як вважають, мають мотив для всього, що вони роблять (Yurchisin & Park, 2010). Виникнення мотивації працівників можна спостерігати за допомогою деяких нових підходів до постановки цілей, орієнтованих на завдання, тоді як інші виконують завдання будь-яким способом, щоб отримати хорошу оцінку або уникнути негативної реакції з боку інших (Reio & Ghosh, 2009; Ryan, 2010). Якщо розглядати цей аспект, то використовуються три мотиваційні точки зору (цінність, надія та самовизначення), які показують, що мотивація людини може зростати через контекстуальні умови (Kenny et al., 2010; Setiyani et al., 2020).

**Стрес** також можна вважати змінною, що пов'язана із задоволеністю роботою. Надмірне навантаження призводить до стресу (Hodgin & Chandra, 2014; Khalidi & Wazaify, 2013; Liu & White, 2011; Majd et al., 2012), який пов'язаний із розчаруванням працівників, низьким рівнем відданості організації та надмірною плінністю кадрів (Acker, 2004).

Стрес включає відчуття напруги, пов'язаної з роботою, тривогу, розчарування та емоційний дисбаланс. Це відбувається, коли працівники стикаються з негативними умовами праці або поганими стосунками на робочому місці, які вони практично не можуть контролювати (Burchell & Fagan, 2004). Це може бути викликано невизначеністю обов'язків в рамках посад (відсутність чітких вказівок щодо виконання завдань), конфліктом посад

(комбінування кількох посад), обмеженістю правилами, відсутністю конструктивного зворотного зв'язку від керівників, недостатньою підтримкою колег, непослідовним виконанням політик організації щодо роботи та брак влади (Day & Chamberlain, 2006; Hermansyah et al., 2012). Працівники, які відчувають сильний стрес, пов'язаний з роботою, звинувачують у цьому свого роботодавця, а це підриває відданість організації і лояльність (Lambert & Paoline, 2008).

Вигорання є основним проявом стресу (Calgan, Aslan & Yegenoglu, 2011). Це викликано хронічними стресовими факторами, пов'язаними з роботою, і проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень, які впливають також на аспекти життя працівників поза роботою (Lewandowski, 2003). Загальні симптоми включають відчуття безпорадності, цинічне ставлення до керівництва, прогресуючу апатію і гнів на клієнтів, керівників і колег. Працівники різних сфер, особливо медицини, вразливі до вигорання, оскільки вони спілкуються з пацієнтами в емоційно складних ситуаціях, так як вони спостерігають за їх проблемами у довгостроковій перспективі (Kirk-Brown & Wallace, 2004). Жінки повідомляють, що можуть витримати більше стресу на роботі, ніж чоловіки, і пояснюють це тим, що працюють менше годин, і як результат виходять заміж у старшому віці та мають менше дітей, ніж їхні однолітки (Cartwright, 1987).

**Підтримка з боку керівника** є ще одним аспектом, пов'язаним із задоволеністю працівників (Chua et al., 2014; Ferguson, Ashcroft & Hassell, 2011; Jerspen & O'Neill, 2013). Підтримка може бути виражена різними способами, зокрема надання необхідної інформації, створення команд і заохочення окремих людей до спільної роботи, встановлення обґрунтованих цілей, надання допомоги в технічному аспекті та відповідних засобів, а також висловлення співпереживання та емоційної підтримки (Baggerly & Osborn, 2006). Підтримка з боку керівників підвищує задоволеність працівників, підвищуючи впевненість і зменшуючи хвилювання. Сприйняття такої підтримки розширює можливості працівників (Kahaleh & Gaither, 2007), що сприяє відданості організації.

Керівники відіграють вирішальну роль у створенні робочого середовища, яке сприяє саморозвитку працівників. Керівники, які надають підтримку, заохочують працівників висловлювати свої думки та занепокоєння, давати відгуки та впроваджувати процеси стратегічного планування, що сприяють ефективності організації. Вони також хвалять працівників, які цього заслужили; працівники, які отримують визнання та похвалу, підвищують свою ефективність та мають вищий рівень задоволення (Rath & Clifton, 2007).

Менеджери несуть відповідальність за підвищення індивідуальної самооцінки працівників, які знаходяться під їхнім керівництвом, і за підвищення самооцінки організації, що визначається як "особисте розуміння цінності роботи в установі" (Newstrom, Gardner & Pierce, 1999). Це може бути досягнуто шляхом врахування пропозицій працівників щодо поліпшення умов праці; надання емоційної підтримки співробітникам і прояв щирої зацікавленості в їх особистому благополуччі; наявність зв'язку підвищення та просування по службі з внеском працівників в організацію; а також усунення обмежень і процедур, які вважаються непотрібними, обтяжливими або несуттєвими. Працівники з вищим рівнем самооцінки в контексті організації вважають себе більш важливими та вартими, більш продуктивними та ефективними, ніж працівники з нижчим рівнем самооцінки.

Задоволеність роботою пов'язана і з взаємодією з **колегами на робочому місці**. Колеги – це члени організації, з якими працівники взаємодіють під час виконання своєї роботи і які мають приблизно однаковий рівень влади та повноважень. Вони мають вплив на робоче середовище (Miller et al., 2005), оскільки забезпечують динамічний канал спілкування. У той час як формальні канали зв'язку в установі передають накази та інструкції зверху вниз, а інформацію, відгуки та пропозиції – знизу вгору, колеги утворюють неформальну мережу, що характеризується горизонтальним потоком обміну. Працівники надають перевагу спілкуванню та обговоренню питань, пов'язаних з роботою, з колегами, а не з керівниками; колеги є найпоширенішим джерелом підтримки, пов'язаної з роботою (Allen & Finkelstein, 2003).

Хороші стосунки з колегами сприяють більшій задоволеності працівників (Belay, 2016; Parvin & Kabir, 2011; Hawthorne & Anderson, 2009). Довіра до колег сприяє досягненню організаційних результатів і знижує бажання змінювати робоче місце (Ferres, Connell & Travaglione, 2004). Оскільки працівники вважають сприйняття своїми колегами цінним і соціально важливим, довіра працівників до своїх колег призводить до довіри до роботодавця. Ці уявлення стають більш актуальними в періоди невизначеності, коли працівники не впевнені в тому, що відбувається на роботі; у такі моменти вони звертаються один до одного за інформацією та вказівками щодо того, як впоратися з незнайомими ситуаціями, що сприяє більшій обізнаності та взаємній підтримці (Griskevicius, Cialdini & Goldstein, 2008).

**Атмосфера на робочому місці** також може бути чинником задоволеності роботи. Також відома як організаційний клімат, робоча атмосфера фіксує ступінь гармонії, що пронизує робочі та міжособистісні стосунки в установі. Вона оцінює погляди працівників на робоче середовище та те, чи вважають вони його позитивним чи негативним для свого благополуччя. Особлива увага працівниками приділяється певним практикам і діяльності організації, пов'язаним з очікуваннями та винагородами. Атмосфера роботи є головним фактором задоволеності працівників у багатьох сферах (Manan et al., 2015).

Деякими ознаками здорової робочої атмосфери можуть бути працівники, які з нетерпінням чекають початку роботи, погоджуються з цінностями своєї організації, готові докладати додаткових зусиль і годин, коли це потрібно, довіряють і дружать зі своїми колегами, діють як члени команди, відчують гордість за колективні досягнення та вірять, що їхня робота робить значний внесок в успіх команди (Gegax, 2006).

У такому середовищі заохочуються нові ідеї, а непотрібні правила усуваються; керівництво спрямоване на те, щоб найкращі люди досягали цілей організації, а не ті, які пов'язані з керівництвом якими-небудь схемами; а співробітників заохочують до впровадження інновацій без постійного схвалення керівників, їм надають можливість брати участь у постановці цілей і

плануванні, їх визнають і винагороджують за високу ефективність і знають, чого від них очікують (Watkin, 2001). Отже, працівники, як правило, розвивають таке ставлення до своїх зобов'язань, яке призводить до емоційних, розумових і когнітивних зв'язків з їхнім роботодавцем, і ці зв'язки, ймовірно, відобразатимуться на вищих рівнях ефективності (Lambert & Paoline, 2008).

Розуміння того, як колеги та клієнти ставляться до працівників і як їх сприймають, є важливим під час створення атмосфери і робочого середовища та оцінки роботи працівників. Коли працівникам дозволено брати участь у процесі прийняття рішень, і вони відчують, що організація цінує їхній внесок, вірять, що керівники та колеги піклуються про їхнє благополуччя, тоді якість робочої атмосфери значно покращується (Kahaleh & Gaither, 2007). Така підтримка від роботодавців задовольняє соціально-емоційні потреби працівників і інтерпретується ними як ознака того, що організація винагороджує додаткові зусилля та ефективність (Chen et al., 2009).

Перейдемо до **зовнішніх чинників** задоволеності роботою. Наступним проаналізуємо зв'язок **робочого навантаження** та задоволеності роботою. Надмірне робоче навантаження часто є джерелом незадоволення (Ahmad et al., 2016; Chua et al., 2014; Khalidi та Wazaify, 2013; Liu та White, 2011; Murphy, Friesner & Scott, 2011; Willis, Elvey та Hassell, 2011). Воно може бути пов'язане з помилками при виконанні робочих завдань і обмежену взаємодію з клієнтами чи колегами, таким чином ставлячи під загрозу ефективність механізмів контролю якості роботи та досягнення цілей. Працівники, які відчують надмірне робоче навантаження, повідомляють, що відчують злість на свого роботодавця, обурюються на своїх колег, шукають іншу роботу, зазнають конфліктів, пов'язаних з роботою, і страждають від проблем зі здоров'ям у результаті перевтоми (Galinsky, Kim & Bond, 2001).

До прикладу, у Сполучених Штатах та інших країнах багато фармацевтів вважають, що їх робоче навантаження, яке часто вимірюється як кількість рецептів, виписаних за певний період часу, постійно зростає. Вони вважають, що витрачають більше часу на роздачу та адміністративні функції замість

консультування та іншої клінічної діяльності, яка є більш привабливою для них (Knapp & Cultice, 2007). Існує також гендерна відмінність у сприйнятті робочого навантаження, так як чоловікам частіше доручають більше навантаження, ніж жінкам, але жінки сприймають його більш обтяжливим (Green, Felstead & Burchell, 2000).

Задоволеність роботою зокрема пов'язана з **можливостями кар'єрного росту**. Сприйняття працівниками наявних можливостей просування по кар'єрній драбині підвищує задоволеність роботою (Khalidi & Wazaify, 2013; Liu & White, 2011; Parvin & Kabir, 2011; Ubaka, Ochie & Adibe, 2013). Перспектива майбутнього підвищення може забезпечити компенсаційну різницю для працівників, які зараз готові погодитися на менш оплачувану роботу. Традиційно працівники песимістично налаштовані щодо відсутності можливостей для просування на місці роботи, і про обмеження говорять працівники обох статей (Carvajal & Hardigan, 2008), хоча, здається, чоловіків на керівних посадах в більшості сфер більше, ніж жінок.

"Скляна стеля" — це термін, який часто використовують для опису більшого доступу чоловіків до керівних посад, ніж жінок (Kee, 2006). Це стосується метафоричного бар'єру, який заважає жінкам просуватися в організаційній структурі за певний рівень. Проте жінки частіше виявляють більше задоволення від роботи внаслідок підвищення, ніж чоловіки (Kim, 2005), відповідно до парадоксу задоволеної працівниці, який обговорювався раніше. Жінки можуть бути не так зацікавлені, як їхні колеги-чоловіки, в просуванні по кар'єрній драбині, що часто тягне за собою підвищений рівень стресу. Таким чином, незважаючи на наявність гендерних упереджень і дискримінації, які іноді підтримують існування "скляної стелі", більш часте просування чоловіків, ніж жінок, на керівні посади чи просто по кар'єрній драбині, може частково пояснюватися вибором, а не лише браком можливостей.

Відчуття **забезпеченості роботою** також підвищує задоволеність роботою (Ahmad et al., 2016; Foroughi Moghadam et al., 2014). Ризик втратити

роботу, незважаючи на хороші показники задоволеності роботою, через скорочення чисельності, переїзд або будь-який інший фактор, який не контролюється працівниками, має шкідливий вплив на ефективність праці, відданість та інші аспекти.

Працівники в організаціях, які зменшують чисельність своєї робочої сили, відчувають зниження мотивації, низький моральний дух, зниження відчуття компетентності та підвищений стрес, усі симптоми того, що Дж. Брокнер (Brockner, 1992) називав "синдромом тих, хто вижив". Вони починають підозрювати керівництво у чомусь, відчувають зниження ефективності виконання завдань, тривогу щодо майбутнього та менше задоволення від роботи. Вони намагаються уникати ризиків, у них виникають фізичні захворювання, і багато з них, як результат, звільняються з робочого місця (Green, Felstead & Burchell, 2000).

Оскільки жінки менш схильні до ризику, ніж чоловіки, вони виявляють більший рівень задоволеності забезпеченістю роботи (Kaiser, 2007). Літні працівники також відчувають більшу стурбованість ризиком втрати роботи порівняно з молодшими працівниками (Theodossiou & Vasileiou, 2007); ця тенденція може відображати відносно більшу мобільність молодих працівників на початку кар'єри, коли вони ще у пошуках роботи, яка їм найбільше підходить. Це також може відображати побоювання літніх працівників щодо обмеженої кількості варіантів, доступних у разі втрати роботи, через вік.

**Автономія** також пов'язана із задоволеністю роботою. Автономія — це здатність діяти на свій розсуд під час виконання професійної діяльності, наприклад, призначати пріоритети незавершеним завданням, використовувати необхідні ресурси та розподіляти час. Наявність більшої свободи дій у своїй роботі надає працівникам почуття відповідальності, що сприяє більшій зацікавленості в тому, що вони роблять, формує впевненість у своїх силах, породжує почуття гордості, забезпечує кращу якість результатів роботи і вищий рівень задоволення (Manan et al., 2015). Працівники, які вважають, що їм

не вистачає самостійності в роботі, відчувають себе менш цінними (Tansey et al., 2004).

Вплив автономії на задоволеність роботою сильніший для жінок, ніж для чоловіків (Carvajal & Hardigan, 2000), хоча це опосередковується кількістю відпрацьованих годин. Чоловіки, які працюють неповний робочий день, відчувають більшу автономію в роботі, ніж жінки, але для працівників, які працюють принаймні 40 годин на тиждень, суттєвих гендерних відмінностей немає. Крім того, уявлення чоловіків про важливість самостійності у роботі знижується при збільшенні кількості відпрацьованих годин, але для жінок така тенденція не спостерігається (Carvajal & Hardigan, 2008).

Гендерні відмінності у сприйнятті автономії можна пояснити відмінностями в тому, як чоловіки та жінки інтерпретують своє актуалізоване "Я". Чоловіки, як правило, визначають себе через відокремлення від інших як частину власної ідентичності та шукають роботу, яка забезпечує незалежність у виконанні завдань і дозволяє їм відчувати задоволення через можливості самореалізації. На відміну від цього, жінки щасливіші на роботах, які дозволяють їм прагнути піклуватися та підтримувати зв'язок з іншими в межах свого раціонального самовизначення, оскільки вони більш схильні, ніж чоловіки, розвивати прив'язаність. Як правило, жінки більше зацікавлені у встановленні міжособистісних стосунків, включаючи роботу з іншими, ніж у прагненні до самореалізації (Konrad et al., 2000).

**Справедливість на робочому місці** є важливим фактором задоволеності роботою. Відчутні відмінності в тому, як до працівників ставляться, впливають на виникнення незадоволеності роботою (Parvin & Kabir, 2011).

Важливо розрізняти несправедливість і нерівність. Нерівність є де-факто ситуацією, яка частково виникає внаслідок невідповідності між пропозицією роботи, характерною для гетерогенних працівників, і попитом на роботу, характерною для гетерогенних роботодавців. Імовірно, чим краща відповідність між пропозицією та попитом на робочу силу (тобто, структури є гнучкими, інформація є у вільному доступі тощо), тим менша нерівність у розподілі

доходу та винагород у такій сфері (Sørensen, 2007). Крім того, розбіжності в людському капіталі та переваги, пов'язані з роботою, сприяють спостережуваній нерівності у розподілі доходів. Таким чином, нерівність відповідає характеру та ступеню гетерогенності організації та робочої сили в межах професії (Carroll & Hannan, 2004).

Тут увага зосереджена не на нерівності, а на несправедливості. Існує два механізми, задіяні в інтерпретації справедливості. Одна з них – справедливість щодо розподілу, яка стосується уявлень щодо прийняття рішень пов'язаних з розподілом (тобто, хто отримує визнання, підвищення зарплати, просування по службі тощо); справедливість щодо розподілу наявна, коли результати відповідають очікуванням працівників.

Інший механізм, процедурна справедливість, пов'язаний з методами, які використовує організація для розподілу. Процедури вважаються справедливими, якщо вони є вільними від упереджень і послідовно застосовуються до людей протягом тривалого часу, коли вони дозволяють точно відобразити думки та аргументи усіх працівників, а також коли існують механізми коригування у випадку прийняття якого-небудь несправедливого рішення (Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005).

Сприйняття справедливості на робочому місці пов'язане з позитивними результатами праці, які зміцнюють відданість організації і довіру до керівництва. І навпаки, сприйняті відмінності у поведженні з колегами призводять до песимізму та надмірної плинності кадрів, які пов'язані з почуттям нижчого престижу та влади на роботі, невизначеністю кар'єри та зростанням конфліктів, пов'язаних з роботою (Colquitt et al., 2001). Крім цього, усвідомлення власного статусу послаблює зв'язок між процедурною справедливістю та задоволеністю роботою; чим вищий самооцінений статус, тим сильніший позитивний зв'язок між двома змінними (Diekmann, Sondak & Barsness, 2007).

**Гнучкість роботи і планування** є ще одним аспектом, тісно пов'язаним із задоволеністю роботою (Hawthorne & Anderson, 2009; Jepsen & O'Neill, 2013).

Гнучкість пов'язана з меншою кількістю стресових факторів і меншим виснаженням, а також дозволяє працівникам пристосуватися до діяльності, не пов'язаної безпосередньо з їхньою роботою (Almer & Kaplan, 2002). Це може проявлятися у різних формах: робота більше або менше годин на день, робота в різні дні кожного тижня, більший вибір часу та місця роботи тощо. Деякі посади та особливості роботи, такі як адміністративні, консультаційні та викладацькі сфери, більш підходять для гнучких умов роботи, ніж інші.

Гнучкість планування більш важлива для жінок, особливо молодого віку, оскільки вона дає їм змогу виконувати роботу, пов'язану з доглядом за дітьми та літніми членами сім'ї (Bender & Heywood, 2006; Donohue & Heywood, 2004).

Це також важливо для літніх працівників обох статей, оскільки полегшує їхній перехід до поступового виходу на пенсію, оскільки вони знижують інтенсивність своєї роботи. Декілька досліджень рекомендують роботодавцям розробляти та впроваджувати програми, які пропонують більшу гнучкість для своїх працівників, не лише щодо робочого часу та питань планування, але й щодо винагород, сімейних питань та відповідності індивідуальних компетенцій вимогам роботи (Gardner & Stowe, 2006).

Отже, під задоволеністю роботою розуміють відчуття комфорту на робочому місці, яке може бути обумовлене зовнішніми параметрами як, наприклад, зарплата, політика компанії, умови праці, забезпеченість робочого місця, так і внутрішніми, як мотивація, стрес, автономія, різноманітність робочих завдань та якість взаємодії з керівництвом та колегами. Задоволеність роботою може бути предиктором різноманітних показників в організації, таких як ефективність на робочому місці, плинність кадрів і рівень прогулів, якість виконаної роботи, відданість організації та інші.

## **1.2. Поняття відданості організації у сучасних дослідженнях**

Відданості організації (organizational commitment) як конструкту протягом багатьох років було приділено багато уваги в дослідженнях у сфері організаційної психології (Cohen, 1993; Gutierrez, Candela & Carver, 2012;

Meyer, 1997; Wayne, Casper, Matthews & Allen, 2013). Відданість організації означає той ступінь, у якому працівники організації бачать себе приналежними та прив'язаними до неї (або її частин) (Meyer, Kam, Goldenberg & Bremner, 2013; van Dick, 2004).

Були запропоновані різні теорії відданості організації: теорія "односторонньої ставки" (Becker, 1960; Suliman & Pes, 2000), теорія афективної залежності (Porter et al., 1974), багатовимірна теорія відданості організації (O'Reilly & Chatman, 1986), теорія двовимірної відданості організації (Cohen, 2007) і комбінована теорія (Somers, 2009). Незважаючи на існування різноманітних теорій відданості організації, більшість авторів принципово погоджуються з трьома її компонентами (афективний, нормативний, раціональний), запропонованими Дж. Меєром і Н. Алленом (Meyer & Allen, 1984, 1997; Allen & Meyer, 1990). Вони заявили, що відданість слід розглядати як психологічний стан, оскільки він стосується прийняття співробітниками робочих відносин. Це прийняття є основоположним для того, щоб вони залишалися членами організації.

Існують три форми відданості організації:

1. Афективна відданість, що стосується емоційної прив'язаності працівника до організації.
2. Нормативна відданість, яка підкреслює важливість робочих обов'язків.
3. Раціональна відданість (перспективна, тривала у часі), яка стосується обізнаності працівників про наслідки звільнення з організації.

Афективна відданість виражає емоційну прихильність співробітників. Ті працівники, які виявляють високий рівень емоційної відданості, відчують себе інтегрованими в організацію та ідентифікують себе з нею (Meyer, Kam, Goldberg & Bremner, 2013; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; van Dick, 2013).

Дослідники виділяють три аспекти, які разом складають афективну відданість:

- а) чітка віра в цілі та цінності організації та прийняття їх працівниками;

- б) готовність надати свою підтримку організації;
- в) інтенсивна потреба співробітників зберегти своє членство в організації (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Нормативна відданість, навпаки, не відповідає будь-якій індивідуальній прихильності членів організації, а скоріше відображає їхній морально-етичний обов'язок щодо організації (Meyer et al., 2002, 2013; Wiener, 1982). Таким чином, наприклад, відданість людини виникає через те, що роботодавець регулярно виплачує йому зарплату або що в економічно важкі часи працівник не може ще більше послабити власну компанію, приєднавшись до компанії-конкурента.

Раціональна відданість є результатом мотивації уникнення загроз, пов'язаних із потенційною зміною роботодавця (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002, 2013). Цей компонент відданості працівників зростає пропорційно до зростання витрат на таку зміну (наприклад, переїзд, втрата заробітної плати, втрата особистих контактів із колишніми колегами тощо). У цьому відношенні важливу роль відіграють попередні інвестиції, які працівник зробив в організацію (наприклад, набуті спеціальні знання) та можливі вигоди, отримані завдяки цьому (різноманітні бонуси, наприклад, додаткова оплата, вклад до пенсії тощо). Таким чином, раціональна відданість пов'язана безпосередньо з процесом когнітивної оцінки і не є емоційно забарвленою (Meyer et al., 2002).

Численні дослідження вивчали кореляти відданості організації. Центральним у більшості аналізів є дослідження афективної відданості (Mathieu, Burvold & Ritchey, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). У кількох мета-аналізах було виявлено негативний зв'язок між афективною відданістю та прогулами на роботі і плинністю кадрів. Позитивні зв'язки були виявлені між афективною відданістю та мотивацією, проактивною поведінкою та позицією в організації, задоволеністю роботою, результативністю та ефективністю (Davila & Garcia, 2012; Dello Russo, Vecchione & Borgogni, 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Зв'язок між відданістю організації та ефективністю на робочому місці був знайдений як при самооцінці працівників (Bucio, Hackett & Allen, 1995; Lee, 2005), так і в оцінці їх ефективності керівництвом (Mayer & Schoorman, 1992), а також у об'єктивних показниках ефективності (Bashaw & Grant, 1994; van Dick, 2004). Крім того, афективна відданість позитивно корелює з задоволеністю роботою (Friedoon & Masrin, 2009) і негативно корелює зі схильністю працівників залишати організацію (Lee, 2005).

Що стосується раціональної відданості, то зв'язок з ефективністю на робочому місці також є позитивним, але зі значно меншою силою. Крім того, було знайдено негативні зв'язки з плинністю кадрів та прогулами. Навпаки, значні зв'язки були виявлені лише між раціональною відданістю та плинністю, але не між нормативною відданістю та ефективністю (Meyer & Allen, 1997; van Dick, 2001).

Афективна відданість позитивно корелює з трансформаційним лідерством, підтримкою організації, етичним кліматом, а також справедливістю в контексті взаємодій, розподілу та процедур. Вона негативно корелює з віковою дискримінацією, ролевою нерівністю та рольовими конфліктами (Meyer et al., 2002; Rabl & Del Carmen Triana, 2013).

Різноманітні інструменти, як наприклад, організація підтримки сім'ї, сприяють більшій емоційній відданості, зменшуючи сімейні конфлікти та покращуючи баланс роботи та сім'ї (Wayne et al., 2013). Люди з високою афективною та нормативною відданістю зазначають про сприятливі умови праці, наміри залишитися в організації та благополуччя, тоді як люди з високим рівнем раціональної відданості часто шукають нову роботу та мають високі показники тривожності та депресивних проявів (Meyer et al., 2013).

Загалом відданість – і, зокрема, афективна відданість – виявляється важливим конструктом досліджень в сфері організаційної психології. Ступінь, у якому працівники відчують прив'язаність до своєї організації, суттєво корелює з важливими змінними поведінки, пов'язаними з ефективністю і продуктивністю.

Загалом, з точки зору організації, інтерес полягає в тому, щоб заохотити зростання відданості з боку працівників. Тим не менш, є і негативні побічні ефекти, якими не можна нехтувати. Наприклад, дуже високий рівень відданості організації може суперечити особистому життю співробітників, що призводить до стресу та конфліктів (Randall, 1987). Це має особливий сенс для багатьох співробітників міжнародних організацій. Крім того, якщо високий рівень відданості супроводжується сильним тиском на створення відчуття єдності в корпоративній культурі організації, це може мати негативний вплив на креативність працівників (Six & Felfe, 2004) і сприяти покорі та фанатизму всередині групи (Moser, 1996).

Фокусом багатьох досліджень є також виявлення того, чи відданість організації піддається культурному впливу (Felfe, 2008), зокрема її структура та основні кореляції. Результати досліджень показують, що структура відданості не змінюється під впливом культурних особливостей (Fridoon & Nasrin, 2009; Lee, 2005). Щодо кореляцій відданості організації, то також немає серйозних відмінностей (Meyer et al., 2002; Sommer, Bae & Luthans, 1996). Здійснений мета-аналіз (Meyer et al., 2002) порівнював результати опитувань з Північної Америки з тими, що знаходяться за межами Північної Америки. Моделі кореляції були дуже схожими щодо відданості організації, рольового конфлікту, справедливості щодо розподілу бонусів та процедур.

Внаслідок мета-аналізу, проведеного Дж. Меєром та співавторами (Meyer et al., 2012) вдалося показати, що культурні цінності впливають здебільшого на нормативну відданість, але набагато меншою мірою впливають на емоційну і раціональну. Т. Джексон, Дж. Мейер і Х. Ван (Jackson, Meyer & Wang, 2013) у своєму мета-аналізі виявили модеруючий вплив культури на зв'язок між різними стилями управління та відданістю, проте ефекти загалом були досить незначними.

Крім поняття "відданість організації" (organizational commitment) у дослідженнях в організаційній психології також часто використовується конструкт "залученість організацією" (employee engagement), різниця між

якими буде окреслена далі. У термінології "залученість співробітників", введеної Інститутом Геллапа, залученість визначається як позитивне ставлення працівника щодо робочого середовища або компанії, де він працює.

Визначення залученості співробітників значно відрізняється в різних організаціях. На практиці для розвивання залученості в організації для взаємодії зі співробітниками обирається програма управління талантами та залученістю співробітників, яка допомагає залучити, утримати та розвивати всі рівні персоналу. Як результат, ми отримуємо визначення залученості як оцінку відданості, морального духу і активної участі працівників, які залишаються працювати в організації.

Залученість співробітників є протиставленням втоми від роботи. Залученість може бути станом працівника, який виникає внаслідок соціального обміну на роботі та завершується підвищенням ефективності у роботі (Riyanto et al., 2021). Працівник демонструє вищу ефективність, коли він знаходить сенс у роботі, культурі компанії та політиці.

Залученість працівників також зумовлена самоасоціацією з посадою та обов'язками, що включає наполегливість на робочому місці, залученість у роботу та заглиблення у трудову діяльність (Srivastava & Madan, 2016). Це підтверджується концепцією, згідно з якою психологічний досвід співробітників сприяє покращенню індивідуального ставлення, поведінки, а отже, рівня залученості в організації. М. Маргарета та співавтори (Margaretha et al., 2021) вважають, що психологічний стан є важливим рушієм залученості на робочому місці. Це свідчить про те, що основними рушійними силами залученості співробітників є "індивідуальні цілі та зосереджена енергія, адаптивність, результати та наполегливість, спрямовані на досягнення організаційних цілей" (Albrech, 2011).

Залученість, що виходить за межі простого задоволення або базової лояльності до роботодавця – характеристика, яку оцінювали майже всі організації протягом багатьох років. З іншого боку, залученість — це бажання та відданість — готовність зайняти своє місце та докласти зусиль на власний

розсуд, щоб допомогти роботодавцям досягти успіху (Rai, 2012). У всіх сферах залученість працівників пов'язана з довгостроковою роботою, змінами в тому, як люди працюють, чого вони очікують від роботи та організації. Крім того, забезпечення чіткої комунікації важливо не лише для того, щоб працівники знали та обробляли інформацію, але й для того, щоб вони вірили, що компанія прагне брати участь у цьому.

Вплив технологій на збільшення та зменшення кількості робочих місць також є дуже актуальним питанням мотивації та залученості працівників. Вважається, що використання соціальних мереж надає більше переваг компаніям, зокрема менеджерам з персоналу, у процесі найму, наприклад, розширює базу кандидатів, як активну, так і пасивну. Крім того, це також заохочує взаємодію працівників та ефективну спільну діяльність, завдяки чому встановлюється взаємовигідна двостороння комунікація (Nagendra, 2014). Отже, залученість організацією є станом, результатом якого є позитивна та проактивна поведінка на робочому місці, яка є поєднанням мотивації та емоційної прив'язаності.

В контексті даного дослідження інструменти будуть підібрані саме для визначення відданості організації як більш глобального поняття, яке включає в себе компоненти, які дадуть нам змогу оцінити і емоційну прив'язаність, і нормативну та раціональну відданість, що пов'язані з відчуттям відповідальності перед організацією, а також з сприйняттям свого робочого становища та можливостей в перспективі, а не лише конкретного стану і відчуття залученості в організації в даний момент.

### **1.3. Ефективність працівників на робочому місці як об'єкт психологічних досліджень**

До 1980-х років практично не було спроб окреслити ефективність на робочому місці (job performance) як конструкт. Існувала лише проблема пошуку критеріїв (Austin & Villanova, 1992), і мета полягала в тому, щоб знайти показники ефективності, які б якомога точніше наближали дослідників до

визначення критерію ефективності працівника в цілому. Цей загальний критерій був визначений як показник загального внеску особи в досягнення цілей організації. І такого показника не існує й досі.

Ситуація почала змінюватися в 1980-х роках. Наприклад, в рамках проекту під назвою "The Army Selection and Classification Project (Project A)" було систематично відібрано вибірку працівників початкового рівня різноманітних технічних спеціальностей та розроблено понад 100 окремих показників ефективності для кожної роботи та зібрано дані про їх ефективність. Для дослідження були опитані 10 000 військовослужбовців у три моменти часу: наприкінці навчання, першого періоду на службі та ближче до кінця другого періоду на службі (після того, як вони взяли на себе керівні обов'язки) (Campbell & Knapp, 2001). Це дозволило широко застосовувати підтверджувальний факторний аналіз для тестування моделей структури ефективності.

Згодом багатовимірні моделі ефективності як конструкт стали об'єктом багатьох досліджень (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell et al., 1993; Murphy, 1989). В результатах цих досліджень виник консенсус щодо того, що індивідуальну ефективність роботи слід визначати як те, що люди роблять, тобто дії, що вони здійснюють, які сприяють досягненню цілей організації.

Люди можуть бути досить активними (Frese, 2008) та проактивними у роботі (Griffin et al., 2007). Однак вибір цілей і рішення про те, які дії їм найкраще виконувати, повинні бути узаконені зацікавленими сторонами, уповноваженими на це відповідно до статуту організації. Інакше організація не зможе повноцінно працювати. При цьому, деякі дослідники вважають такий підхід конвенційним, так як він не відображає належним чином поточні та майбутні цілі, а також конкретні дії, оскільки самі аналітики чи спеціалісти можуть бути недостатньо обізнаними щодо цілей організації для визначення відповідних дій для виконання конкретних робочих обов'язків.

Наведена вище специфікація обумовлена самою ефективністю та:

- детермінантами індивідуальних відмінностей у ефективності;
- результатами ефективності (тобто досягнення цілей та мети, кінцевий результат).

Безумовно, детермінанти індивідуальних відмінностей у ефективності отримали найбільшу увагу дослідників у галузі організаційної психології. Вони включають такі аспекти, як змінні індивідуальні риси (наприклад, когнітивні здібності, особистість, мотивація, фізичні характеристики та здібності), змінні стани (наприклад, відповідні знання та навички, ставлення, мотиваційні стани) та ситуаційні характеристики (наприклад, структура винагороди, організаційна структура та керівництво), а також взаємодія між ними.

Дж. Кемпбелл та інші дослідники (Campbell et al., 1993) стверджували, що все вищезазначене може впливати на ефективність через зв'язок з трьома прямими детермінантами, що діють у реальному часі: професійні знання, навички та вибір поведінки щодо напрямку, інтенсивності та тривалості зусиль. Однак знання, навички та вибір щодо поведінки не слід плутати з самою ефективністю. Саме ефективність – це те, що безпосередньо сприяє досягненню цілей організації. С. Мотовидло та інші дослідники також наводять подібний аргумент у своєму дослідженні (Motowidlo et al., 1997).

Ефективність також слід відрізнити від результатів ефективності, якщо відхилення від означеного результату (наприклад, продажів, курсу акцій, зарплати) зумовлено іншими факторами, окрім рівня ефективності особи. Дійсно можливо розробити показники результатів, які фактично повністю контролюються респондентом, у цьому випадку показником результату є показник ефективності. Ця проблема постає важливою впродовж багато років досліджень, тому що відмінності між ефективністю, її детермінантами та результатами часто ігноруються (Campbell, 2013).

Ефективність (job performance) також не слід плутати з такими показниками, як результативність (efficiency) або продуктивність (productivity), хоча вони, безумовно, важливі. Обидва мають на увазі співвідношення початкової та кінцевої точки у роботі; при цьому в деяких дослідженнях акцент

стоїть на "вартості" досягнення певного рівня ефективності. Крім цього, ефективність не є синонімом розвитку чи просування по службі, хоча ці конструкти також є значимими.

Оцінка ефективності є важливою для усіх компаній, так як це надає змогу гарантувати стійкість компанії (Zhang, 2010). Ефективність співробітників включає поведінку, яка контролюється організацією, але вона ж і передбачає обмеження ("санкції") у разі невідповідної поведінки (Dewettinck & van Ameijde, 2011). Водночас оцінка ефективності включає активну роль працівників у виконанні зобов'язань згідно з офіційним контрактом, укладеним з ними компанією (Biswas, 2009).

Ефективність співробітників поділяється на два аспекти: конкретне виконання завдань і поведінку в цілому. Ця поведінка включає фактори, пов'язані з роботою, і складається з позитивного та негативного аспектів.

Наявність системи оцінювання ефективності роботи працівників може підвищити мотивацію та спонукати їх до активної участі в різноманітних програмах професійного зростання, а також полегшити досягнення бажаних цілей (Minavand & Lorkojouri, 2013). Оцінка ефективності роботи співробітників забезпечує зворотний зв'язок, а програми підготовлені для покращення ефективності можуть допомогти працівникам розвинути нові навички і отримати нові знання, щоб максимізувати свій потенціал (Cascio, 2014; Susanto et al., 2020).

Працівники, що високо оцінюють підтримку організації, вказують на те, що вони несуть більшу відповідальність, яка колективно допомагає організації досягти її цілей, і такі працівники дуже віддані організації (Neves & Eisenberger, 2012; Silitonga et al., 2020).

Менеджери та працівники також можуть по-різному дивитися на ефективність, залежно від культурної різноманітності у визначенні та тлумаченні ефективності. Наприклад, в індивідуалістичних культурах стрес впливатиме на індивідуальні зусилля та результати, впливаючи на об'єктивні і вимірювані критерії ефективності.

Менеджери очікують значно вищої ефективності як за якістю, так і за кількістю, більшої тривалості робочого часу, більшої відповідальності та меншого очікування щодо різних видів винагород. Бізнес-стратегія компанії щодо досягнення найкращих результатів визнає потребу в талановитих менеджерах, які готові бачити більше можливостей. Таким чином, організація продовжує зосереджуватися на впровадженні практик і методів управління персоналом, які можуть забезпечити хорошу ефективність шляхом підвищення "якості" співробітників, таких як формальне та неформальне навчання, винагорода, робота в команді, розвиток кар'єри та інші (Napsari et al., 2021; Mangaleswaran & Thevanes, 2018).

Концепція кількісних показників ефективності не може пояснити складні системи ефективності та не є максимально доцільною при використанні для прямої якісної оцінки ефективності та для вирішення комплексних завдань і ситуацій (Нуо, 2012). Менеджери виконують свої функції, щоб підтримувати розвиток і ефективність співробітників, а також створювати позитивну робочу атмосферу і стосунки з колегами. Тому все ще досліджується, чи може такий ентузіазм також бути корисним для ефективності співробітників і які механізми пов'язані з ним (Но et al., 2011).

Більш широка концепція, що охоплює різноманітні види діяльності, у яких організації прагнуть оцінювати працівників і розвивати їхні компетенції, покращувати ефективність і розподіляти винагороди, — це концепція менеджменту ефективності співробітників (Employee performance management; Decramer et al., 2012). Прагнення до знань можна включити в роботу таким чином, щоб воно могло вплинути на ефективність співробітника (Smith-Crowe et al., 2003). Такі працівники, як правило, більше зацікавлені у роботі та стосунках з колегами.

Погані умови для ефективності також послаблюють стійкість до змін (Liu et al., 2012). Управління ефективністю в таких обставинах займає одне з найнижчих місць в плані пріоритетності. Однак управління ефективністю є основним процесом виконання роботи. Це те, як організації передають

очікування та заохочують поведінку для досягнення важливих цілей для програм розвитку або інших дій персоналу.

Одним із прикладів управлінської програми для забезпечення координації роботи є впровадження системи роботи з дому для працівників, включаючи гнучкі робочі години, баланс роботи та відпочинку, а також пропозиції щодо кращого менеджменту ефективності. Ефективність співробітників можна оцінити за двома шкалами: ефективність у виконанні посадових обов'язків і взаємодії. Ефективність роботи оцінюється самими працівниками та колегами по роботі (Kattenbach et al., 2010; Yurchisin & Park, 2010). Компанії з високою відданістю та високою ефективністю готові забезпечити сталу результативність, так як їм потрібно розробити наступні організаційні основи:

1. Рівні показники ефективності;
2. Психологічна гармонія;
3. Здатність до навчання та змін.

Тобто, як було виявлено в ході аналізу джерел, ефективність працівників визначається індивідуальними характеристиками та результатами, отриманими при виконання робочих функцій (Armstrong & Baron, 2005). Проте способи оцінки ефективності, такі як наявність самооцінки чи залученість різних сторін, зміст критеріїв та підібрані методи все ще досліджуються. Тому їх вибір та обмеження, які вони за собою ведуть, повинні бути враховані у дослідженнях.

Зокрема, оцінку ефективності співробітників можуть оцінювати кілька залучених сторін і репрезентативний оцінювач. С. Роббінс (Robbins, 2001) стверджує, що зазвичай найкраща оцінка роботи здійснюється не самим працівником, а його прямим керівником. Це пов'язано з тим, що безпосередній керівник є особою, відповідальною за результати роботи свого підлеглого для комплексної оцінки.

С. Роббінс (Robbins, 2001) також припускає, що останнім часом не всі прямі керівники можуть безпосередньо спостерігати за роботою підлеглих через нещодавно впроваджені системи ефективності, такі як створення незалежної команди та метод дистанційної роботи, який створює розрив між

керівником і підлеглими. Проте, метод, який використовується в оцінці ефективності, також має бути відповідним, щоб дати репрезентативні результати. Саме тому дискусія щодо найбільш якісного способу оцінки ефективності все ще залишається відкритою.

#### **1.4. Теоретичний аналіз ефективності роботи та відданості організації як предикторів задоволеності працівників власною роботою**

В дослідженні задоволеності роботою варто розуміти, що вона завжди має суб'єктивний характер, і кожна людина відчуває різний рівень задоволення від роботи. Чим більше аспектів роботи відповідає бажанням людини, тим вище задоволеність роботою, і навпаки.

Тому при співвідношенні понять задоволеності роботою, ефективності в роботі та відданості організації повернемося до моделі задоволеності роботою.

К. Дорманн і Д. Цапф (Dormann & Zapf, 2001) зазначають, що існують два фактори, які впливають на задоволеність роботою: персонал і організаційні фактори. Фактори персоналу включають особистісні аспекти, статус, стаж роботи, відповідність роботі та задоволеність життям. З іншого боку, організаційні фактори включають систему винагород, організаційну структуру, визнання керівника, соціальні та трудові винагороди, а також робоче середовище.

На противагу сказаному, згідно з дослідженням Ф. Лутанс (Luthans, 2005), існують три параметри задоволеності роботою:

- задоволеність роботою як емоційна реакція на робочу ситуацію (отже, її можна візуалізувати та передбачити);
- задоволеність роботою визначається тим, наскільки результати відповідають або перевершують очікування;
- задоволеність роботою представляє кілька взаємопов'язаних установок.

Як ми бачимо, задоволеність роботою обумовлюється певною комбінацією як внутрішніх факторів, що включають задоволеність робочими

обов'язками на посаді, результатами роботи та балансом життя і роботи, так і певними зовнішніми чинниками як задоволеність організацією (її місією та впровадженням політик), керівництвом, винагородою та умовами праці.

У проведеному дослідженні буде проаналізовано зв'язок між відданістю організації, задоволеністю роботою та ефективністю на робочому місці. Наявність цього зв'язку була підтверджена різними дослідженнями, але його сила є різною.

Розпочнемо з особливостей зв'язку між **задоволеністю роботою та ефективністю працівників на робочому місці**. Різноманітні дослідження підтверджують позитивний вплив задоволеності роботою на ефективність роботи. Працівники, які задоволені своєю роботою, працюють краще (Ahmad et al., 2010; Judge et al., 2001; Petty et al., 1984).

Людина прагне працювати з пристрасстю, коли отримує задоволення від роботи. Задоволеність роботою є ключем до моралі, дисципліни та ефективності співробітників у підтримці цілей компанії. Висока задоволеність працівників сприяє лояльності до організації, що згодом покращує ефективність працівників (Atmojo, 2015).

Р. Матіс та дослідники (Mathis et al., 2016) стверджують, що ефективність роботи співробітника залежить від трьох основних факторів:

- Вроджена здатність виконувати завдання, яка складається з таланту, інтересу, фактору особистості та психологічних факторів.
- Рівень зусиль співробітників, який включає мотивацію, трудову етику, відвідування та планування роботи.
- Підтримка у роботі від керівників, як навчання, інструменти, чітко окреслені очікування та продуктивний колектив.

Наведені вище твердження узгоджуються з дослідженням Р. Лусьє та К. Ачуа (Lussier & Achua, 2001), які припускають, що ефективність є функцією здібностей, задоволеності роботою, мотивації та ресурсів. Дослідник Д. Ендрю (Andrew, 2004) виявив, що задоволеність роботою значно впливає на

ефективність тенісистів. Цей висновок підтверджується дослідженням, проведеним Д. Тобінгом (Tobing, 2009), яке стверджує, що задоволеність роботою суттєво впливає на ефективність співробітників. Тому можна зробити висновок, що більша задоволеність роботою призводить до кращої ефективності співробітників.

Наступним у дослідженні буде проаналізовано **зв'язок відданості організації та ефективності роботи співробітників**. Більшість досліджень виявили позитивний зв'язок між відданістю організації та ефективністю роботи, причому більша відданість веде до покращення ефективності (Abdul Rashid et al., 2003; Andrew, 2004; Freund & Carmeli, 2004; Fu & Deshpande, 2014; Rotenberry & Moberg, 2007). Зокрема дослідження, проведене Д. Ендрю (Andrew, 2004), яке включало збір даних у працівників різних типів компаній, як виробничих, так і сервісних, показало, що відданість організації пов'язана з ефективністю на робочому місці.

Що стосується сили зв'язку, Р. Маудей та співавтори (Mowday et al., 1982) виявили кореляцію між відданістю організації та виконанням службових обов'язків (підтверджується також дослідженням Mothieu & Zajac, 1990). Тим часом, Дж. Фар та інших дослідників (Farh et al., 1989) виявили значущу позитивну кореляцію між відданістю організації та ефективністю продажів у вибірці з Тайваню. Подібну слабку кореляцію виявили інші автори в американських вибірках (O'Reilly & Chatman, 1986; Riketta, 2002).

Зв'язок між **відданістю організації та задоволеністю роботою** є складнішим, ніж взаємозв'язок з результатами роботи, оскільки він може бути двостороннім.

Дослідники були гнучкими у виборі незалежної та залежної змінної при дослідженні цього зв'язку. Якщо розглядати як незалежну змінну, задоволеність роботою підвищує відданість організації. Коли працівники задоволені оплатою, справедливістю на роботі, можливостями кар'єрного росту та підтримкою керівника, вони, швидше за все, будуть віддані своїй організації (Anh & Dao, 2013; Eslami & Gharakhani, 2012; Tuu & Liem, 2012).

Однак вірно й інше: відданість організації підвищує задоволеність роботою, віддані працівники наполегливо працюють для реалізації місії і візії своєї організації (Vandenberg & Lance, 1992). Таке ставлення впливає на бюджет і поведінку менеджерів, що призводить до вибору ними системи винагороди для працівників. Таким чином, відданість організації не є результатом ставлення працівників до своєї роботи, а є причиною змін, багато з яких, ймовірно, підвищать їхню задоволеність роботою.

Крім цього, дослідники Т. Бейтман і С. Штрассер, які займались дослідженням зв'язку відданості організації і задоволеності роботою, припустили, що відданість організації впливає на задоволеність роботою, яка, у свою чергу, визначає плинність кадрів (Bateman & Strasser, 1984).

Як ми бачимо, взаємозв'язки між ефективністю роботи, відданістю організації, та задоволеністю роботою підтверджено багатьма дослідженнями. Однак мало що відомо про основний механізм цих зв'язків, що і буде фокусом нашого дослідження.

## **Висновок до розділу 1**

1. Задоволеність роботою розглядається як поєднання умов середовища та психологічних умов, які викликають у працівника задоволення від виконаної роботи. Задоволеність роботою обумовлюється певною комбінацією як внутрішніх факторів, що включають задоволеність робочими обов'язками і результатами роботи, мотивацією, рівнем стресу та необхідністю йти на ризик, так і певними зовнішніми чинниками як задоволеність організацією (її місією та впровадженням політик), керівництвом, винагородою, умовами праці, навантаженням на роботі, можливостями кар'єрного росту, гнучкістю графіку та планування, справедливістю та атмосферою на робочому місці, взаємодією з колегами та забезпеченістю робочого місця.

2. Під відданістю організації розуміють певний ступінь, у якому працівники організації бачать себе приналежними та прив'язаними до організації (або її частин). Виділяють 3 типи відданості організації: афективну

(стосується емоційної прив'язаності працівника до організації), нормативну (базується на сприйнятті важливості робочих обов'язків) та раціональну (стосується обізнаності працівника про наслідки звільнення з організації). Відданість організації пов'язана з мотивацією, проактивною поведінкою та позицією в організації, задоволеністю роботою, етичним кліматом, справедливістю в організації, а також результативністю та ефективністю.

3. Ефективність працівників на робочому місці визначається як конкретні дії та результати, отримані в ході виконанні робочих функцій. Саме ефективність є тим, що безпосередньо сприяє досягненню цілей організації. Оцінка ефективності є важливою для усіх компаній, так як надає змогу гарантувати стабільність якісного позитивного результату. Наявність системи оцінювання ефективності роботи працівників може підвищити мотивацію та спонукати їх до активної участі в різноманітних програмах професійного зростання, а також полегшити досягнення бажаних цілей.

4. Впродовж останніх років дослідження підтверджують наявність позитивного впливу задоволеності роботою на ефективність на робочому місці, тобто працівники, які задоволені своєю роботою, працюють якісніше. Більшість досліджень також виявили позитивний зв'язок між відданістю організації та ефективністю, причому більша відданість веде до зростання ефективності.

Зв'язок між відданістю організації та задоволеністю роботою є складнішим, оскільки цей зв'язок може бути двостороннім. Так як коли працівники задоволені умовами праці, оплатою, та можливостями кар'єрного росту, вони більше віддані своїй організації. При цьому, віддані працівники більш наполегливо працюють для реалізації місії своєї організації, що спонукає керівників створювати кращі умови роботи, що сприяють задоволеності роботою.

Взаємозв'язки між відданістю організації, задоволеністю роботою та ефективністю роботи підтверджено певними дослідженнями. Хоч багато що відомо про наявність таких зв'язів, актуальним дослідницьким питанням залишається основний механізм та сила зв'язків між змінними.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ

#### 2.1. Завдання та гіпотези дослідження

Емпіричні завдання, що були поставлені у даній роботі, полягають у виявленні ролі ефективності роботи працівників та відданості організації у їх задоволеності власною роботою, а також аналізі особливостей осіб з різним рівнем задоволеності роботою, і можуть бути реалізовані у наступних кроках:

1. Проаналізувати відмінності в задоволеності роботою у працівників різних соціо-демографічних профілів, типів організацій та особливостей трудового стажу.
2. Дослідити особливості задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботи у осіб, що працюють у сфері ІТ.
3. Виявити зв'язок задоволеності роботою працівників з їх ефективністю на робочому місці та відданістю організації.
4. Визначити предиктори задоволеності роботою працівників.
5. Проаналізувати особливості взаємодії предикторів задоволеності роботою, а саме взаємозв'язки задоволеності роботою працівників, їх ефективності на робочому місці та відданості власній організації.

#### Основними гіпотезами дослідження є:

- Відданість організації позитивно впливає на задоволеність роботою працівників.
- Задоволеність роботою працівників позитивно впливає на їх ефективність на робочому місці.
- Відданість організації працівників позитивно впливає на їх ефективність на робочому місці.
- Задоволеність роботою працівників позитивно впливає на їх відданість організації.

- Задоволеність роботою працівників виступає медіатором зв'язку відданості організації з ефективністю на робочому місці.

На основі окреслених завдань та висунутих гіпотез були сформовані дві схеми емпіричного дослідження. Перша схема, що описує зв'язок соціо-демографічних характеристик і особливостей досвіду досліджуваних на робочому місці з задоволеністю роботою, а також відданістю організації і ефективністю на робочому місці, зображена на рис. 1. Під соціо-демографічними характеристиками маються на увазі вік, гендерна приналежність досліджуваних, а також їхнє місце перебування (в Україні чи за кордоном). Крім цього в процесі аналізу отриманих даних будуть перевірена залежність задоволеності роботою, відданості організації та ефективності у роботі і кількості років трудового стажу, кількості років на теперішньому місці



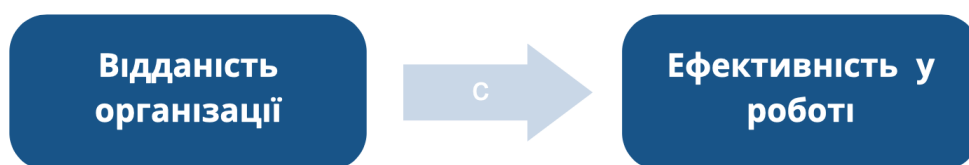
роботи та наявності керівної посади.

**Рис. 1. Емпірична схема зв'язків досліджуваних параметрів та задоволеністю роботою, ефективністю роботи і відданістю організації**

Окрім зазначених аспектів, також буде досліджений зв'язок роботи у різних типах організації та у сфері ІТ з зазначеними залежними змінними.

Щодо специфіки роботи у сфері ІТ також досліджуваним були запропоновані різноманітні технічні та нетехнічні напрямки, а також можливість вказати власний варіант, що буде в подальшому використано для аналізу.

Наступна схема описує модель медіації, яка перевіряє роль задоволеності як медіатора у зв'язку відданості організації з ефективністю у роботі (рис. 2 та рис. 3). Перевірка гіпотези буде почата з виявлення особливостей зв'язку між відданістю організації та ефективності на робочому місці, а саме чи виступає відданість організації предиктором, як ми бачимо у вигляді шляху **c** на рис 2.



**Рис. 2. Схема зв'язку відданості організації і ефективності на робочому місці**

Далі у модель буде включена задоволеність роботою як медіатор їхнього зв'язку, як зображено у вигляді шляхів **a** та **b** на рис. 3.



**Рис. 3. Схема медіації задоволеністю роботою зв'язку відданості організації і ефективності роботи**

У випадку, якщо в результаті аналізу медіації будуть знайдені зв'язки лише у шляхах А та В, це буде свідчити про повну медіацію задоволеністю роботою зв'язку між відданістю організації та ефективністю на робочому місці. Якщо ж буде знайдено зв'язки не тільки у шляху **a** і **b**, а й у шляху **c'**, то така медіація буде вважатись частковою.

## **2.2. Організація та методичний інструментарій дослідження**

Вибірка була зібрана у таких соціальних мережах як Facebook, Instagram та LinkedIn, а також на сайтах пошуку роботи, за допомогою платформи [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Дана платформа має весь необхідний функціонал для підготовки та проведення дослідження, а також для систематизації бази отриманих даних та їх початкової обробки. На 4 сторінках опитувальника була розміщена власна анкета із запитаннями про вік та гендерну належність, особливості трудового стажу та теперішнього місця роботи, а також всі методики та їх підшкали.

Відповідно до поставлених завдань у роботі застосовувалися такі методи дослідження:

а) емпіричні: Мінесотський опитувальник задоволеності роботою (Weiss et al., 1967), Опитувальник відданості організації (OCQ, Mowday et al., 1979), Опитувальник "Індивідуальна оцінка ефективності роботи" (IWPQ, Koopmans et al., 2014).

б) математично-статистичної обробки даних: первинні описові статистики (медіана, середнє арифметичне значення, стандартне відхилення, асиметрія, ексцес); кореляційний аналіз (критерій Спірмена), аналіз узгодженості питань ( $\alpha$  Кронбаха,  $\omega$  МакДональда), U-критерій Манна-Уїтні, критерій Краскела-Уоліса, лінійний регресійний аналіз, регресійний аналіз з аналізом медіації. Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Jamovi 2.3.21.0 та RStudio 2022.12.0+353.

Безпосередньо перед самою батареєю обраних методик була зібрана така інформація як вік, гендерна належність, а також особливості досвіду на робочому місці. Зокрема, була зібрана інформація про загальний трудовий

стаж, тип компанії, у якій працює на даний момент досліджуваний, роботу на керівній посаді, трудовий стаж на теперішньому місці роботи та місце перебування (в Україні чи за кордоном). Крім цього, були додані запитання щодо роботи у сфері ІТ, та у випадку позитивної відповіді, досліджувані отримували додаткове запитання щодо напрямку ІТ, в якому вони зараз працюють (Додаток А).

Труднощами в організації дослідження був збір даних якомога більш репрезентативної вибірки, так як було передбачено багато параметрів досвіду досліджуваних. Потрібно було знайти представників як приватних, так і державних і громадських організацій, з різною кількістю років досвіду та з різними соціо-демографічними характеристиками. Крім цього, необхідно було опитати достатню для проведення обраних видів аналізу кількістю представників сфери ІТ, бажано з різноманітням в технічних та нетехнічних напрямках. Саме тому, для збору вибірки було залучено багато ресурсів, як соціальні мережі як Instagram і Facebook, професійні спільноти в рамках вказаних мереж, професійні соціальні мережі як LinkedIn, а також сайти пошуку роботи для спеціалістів сфери ІТ.

Далі представлено короткий опис методик та їх шкал, що були використані у дослідженні.

Для визначення рівня задоволеності роботою було обрано **"Міннесотський опитувальник задоволеності роботою" (MSQ; Weiss et al., 1967)** (Додаток Б). У 1967 році Weiss та ін. розробили коротку версію опитувальника задоволеності MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire, 5-бальну шкалу типу Лайкерта з 20 пунктами. Вони опирались на визначення задоволеності роботою як сукупності почуттів або емоційних реакцій, пов'язаних із ситуацією на роботі, або просто "те, як люди ставляться до різних аспектів своєї роботи" (Spector, 1997).

Була обрана для дослідження саме ця шкала, оскільки вона широко використовувалася в різних дослідженнях та є добре відомим і стабільним у часі інструментом, попередні дослідження показали чудовий показник

коефіцієнту узгодженості. Цей інструмент також є досить економним у плані часу (у порівнянні з повною версією того ж опитувальника чи іншими, як, до прикладу, JDI – Job Descriptive Index, що складається із 72 пунктів).

Коротка форма опитувальника складається з двадцяти елементів, перелічених нижче. Опитувальник складається з трьох шкал: внутрішньої задоволеності, зовнішньої задоволеності та загальної задоволеності.

Список з 20 пунктів-MSQ є наступним:

1. **Використання здібностей.** Можливість застосовувати власні навички.
2. **Досягнення.** Відчуття успіху, яке я отримую від роботи.
3. **Активність.** Можливість постійно бути зайнятим на робочому місці.
4. **Кар'єрний ріст.** Можливості кар'єрного росту.
5. **Авторитет.** Можливість вказувати людям, що робити.
6. **Політика та практика компанії.** Спосіб впровадження політики компанії на практиці.
7. **Зарплата.** Співвідношення моєї зарплати до обсягу роботи, яку я виконую.
8. **Стосунки з колегами.** Те, як мої колеги ладнають один з одним.
9. **Творчість.** Можливість використовувати власні методи при виконанні завдань.
10. **Незалежність.** Можливість працювати самостійно над завданнями.
11. **Моральні цінності.** Можливість робити те, що не суперечить моєму сумлінню.
12. **Визнання.** Похвала, яку я отримую за хорошу роботу.
13. **Відповідальність.** Можливість приймати рішення на свій розсуд.
14. **Безпека.** Те, що в мене забезпечене стабільне місце праці.
15. **Допомога суспільству.** Можливість робити щось для інших людей.
16. **Соціальний статус.** Можливість бути "кимось" у суспільстві.
17. **Керівник – людські відносини.** Те, як мій керівник ставиться до своїх працівників.
18. **Керівник – технічні навички.** Компетентність мого керівника у прийнятті рішень.

19. **Різноманіття.** Можливість час від часу змінювати завдання.

20. **Умови праці.**

Хоча існують емпіричні докази щодо короткої версії MSQ, які узгоджуються з теоретичним розрізненням між внутрішньою та зовнішньою задоволеністю роботою (наприклад, Arvey, Bouchard, Segal та Abraham, 1989; Arvey, McCall, Bouchard, Taubman та Cavanaugh, 1994; Day & Bedeian, 1991), багато дослідників припускають, що розподіл результатів короткої версії опитувальника MSQ до внутрішніх і зовнішніх субшкал, як зазначено в посібнику MSQ (Weiss та ін., 1967), призводить до нижчого, ніж оптимальний, рівня конструктивної валідності (наприклад, Arvey, Dewhirst, & Brown, 1978; Cook, Herpworth, Wall, & Warr, 1981; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner, & Lankau, 1993; Spector, 1997).

Відданість організації буде виміряна за допомогою **"Опитувальника відданості організації" (OCQ; Mowday, Steers, & Porter, 1979)** (Додаток В). Відданість організації була визначена як відносна сила ідентифікації індивіда з конкретною організацією та участі в ній. Відданість організації можна охарактеризувати щонайменше трьома пов'язаними факторами:

- (1) твердою вірою в цілі та цінності організації та їх прийняттям;
- (2) готовністю докладати значних зусиль від імені організації;
- (3) сильним бажанням зберегти членство в організації.

Даний опитувальник відноситься до вимірювання афективної відданості та вважається одним із найбільш часто використовуваних інструментів для її вимірювання (Mathieu et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990). "Опитувальник відданості організації" – це шкала з 15 пунктів, розроблена Моудеєм, Стірсом і Портером (Mowday et al., 1979), у якій використовується 5-бальна шкала типу Лайкерта. Було обрано саме цю шкалу, так як в дослідженнях було знайдено достатньо вагомі докази внутрішньої узгодженості та надійності тестування та повторного тестування цієї методики. Авторами був проведений факторний аналіз на 6 вибірках (N = 2563 співробітників) і результатом було однофакторне рішення. Також було знайдено докази прийнятних рівнів конвергентної,

дискримінантної та прогностичної валідності, особливо в порівнянні з показниками іншими подібними опитувальників.

Надійність ОСQ добре задокументована. Значення альфа Кронбаха знаходяться між 0,82 і 93 (Mowday et al., 1992). Крім того, С. Лам (Lam, 1998) зміг продемонструвати надійність повторного тестування 0,59 протягом 10 тижнів. Перевірки валідності також показують загалом позитивний результат. Наприклад, позитивні зв'язки були виявлені із задоволеністю роботою (Caught et al., 2000) і з готовністю залишитися в організації (Steers, 1977), а негативні кореляції були знайдені з наміром покинути організацію (Cooke, 1997; Ferris & Aranya, 1983; Pierce & Dunham 1987; Stumpf & Hartman, 1984). Крім того, Дж. Майер і Р. Воше (Maier & Woschée, 2002) доводять конструктну валідність ОСQ за допомогою підтверджуючого факторного аналізу, показуючи, що ОСQ являє собою конструкт, який можна емпірично відрізнити від інших ставлень до роботи (задоволення роботою та включеність у роботу).

Ефективність на робочому місці вимірювали за допомогою опитувальника **"Індивідуальна оцінка ефективності роботи (IWPQ)"** (Koopmans, et al., 2013; Koopmans, et al., 2014) (Додаток Г).

IWPQ базується на тривимірній концептуальній структурі ефективності на робочому місці (IWP, Individual Work Performance), яка була розроблена після систематичного огляду літератури з охорони праці, психології та менеджменту (Koopmans, et al., 2011). Ця структура включає вищезазначені параметри виконання завдань, контекстну продуктивність і контрпродуктивну робочу поведінку.

Ефективність на робочому місці була визначено Дж. Кемпбеллом (Campbell, 1990) як "поведінка або дії, які мають відношення до цілей організації". Таким чином, IWP фокусується на поведінці або діях працівників, а не на результатах цих дій. Крім того, поведінка має бути під контролем індивіда, таким чином виключаючи поведінку, яка обмежена середовищем (Rotundo & Sackett, 2002).

Щоб виміряти ефективність на робочому місці, важливо визначити її основну структуру. Традиційно основна увага конструкції ефективності на робочому місці була зосереджена на виконанні завдань, яке можна визначити як майстерність, з якою люди виконують основні завдання, основні для їх роботи (Campbell, 1990). Поведінка, яка використовується для опису виконання завдань, часто включає кількість і якість роботи, професійні навички та знання у роботі (Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1990).

IWPQ складається з 18 запитань у трьох шкалах: ефективність виконання завдань (5 пунктів), контекстуальна ефективність (8 пунктів) і контрпродуктивна робоча поведінка (5 пунктів).

IWPQ включають питання для опису подій у робочому середовищі, що трапилися протягом останніх 3 місяців та шкалу оцінок від 0 ("рідко") до 4 ("завжди") для успішності виконання завдань і контекстуальної ефективності та від 0 ("ніколи") до 4 ("часто") для контрпродуктивної робочої поведінки. Для підшкал IWPQ середній бал розраховується шляхом додавання балів за пунктами та ділення їх суми на кількість пунктів у підшкالی. Таким чином, IWPQ дає три бали підшкали, які коливаються від 0 до 4, причому вищі бали відображають більш високу ефективність на робочому місці.

Методики, що були обрані для даного дослідження були використані в україномовному перекладі, оскільки на даний момент жодна з обраних для дослідження методик не була офіційно адаптована українською мовою. Саме тому нижче наведена внутрішня узгодженість шкал методик (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Внутрішня узгодженість шкал використаних методик**

<b>Змінна</b>	<b><math>\alpha</math> Кронбаха</b>	<b><math>\omega</math> МакДональда</b>
Задоволеність роботою	0.914	0.915
Внутрішня задоволеність роботою	0.860	0.861
Зовнішня задоволеність роботою	0.850	0.856

Відданість організації	0.900	0.904
Ефективність виконання завдань	0.772	0.787
Контекстуальна ефективність	0.850	0.853
Контрпродуктивна робоча поведінка	0.834	0.837

Було визначено, що внутрішня узгодженість методик в україномовному варіанті є високою як по показнику  $\omega$  МакДональда, так і по показнику  $\alpha$  Кронбаха, та достатньою для використання у подальшому аналізі даних.

### 2.3. Характеристика дослідницької вибірки

Вибірка набиралася у соціальних мережах (Facebook, Instagram та LinkedIn) та на сайтах пошуках роботи.  $N = 244$  особи, з яких 186 досліджуваних повністю заповнили питання батареї методик. Так чи інакше, певну кількість відповідей пропустили 58 досліджуваних. Їхні дані враховувалися у тих видах аналізу, де це не могло критично впливати на отримані результати.

Вибірку склали 79 чоловіків, 163 жінки, 2 респонденти описали свою гендерну належність як іншу. Розмах значень віку: 17-67, середній вік: 30.2, стандартне відхилення: 10.17, медіана: 30.

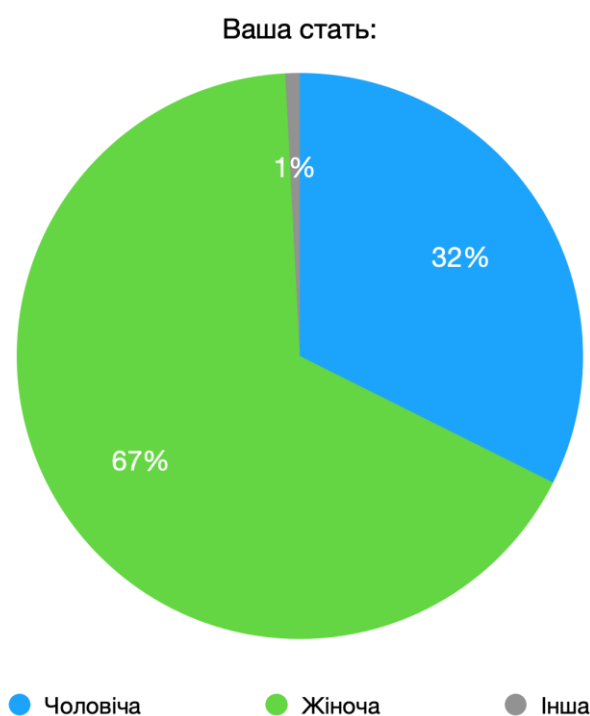
Середній вік чоловіків: 29.2, стандартне відхилення: 9.44, медіана: 26. Середній вік жінок: 30.7, стандартне відхилення: 10.54, медіана: 27. Середній вік небінарних осіб: 26.5, стандартне відхилення: 4.95, медіана: 26.5.

Опис вибірки варто почати з аналізу співвідношення чоловіків і жінок у вибірці та важливості цього для подальшої обробки даних (рис. 4).

Оскільки вибірку склали 163 жінки (67%), 79 чоловіків (32%) та 2 небінарні особи (1%), отриманий розподіл гендерної приналежності не можна вважати репрезентативним щодо генеральної сукупності, тобто таким, що

відповідає співвідношенню між гендерними приналежностями серед жителів України.

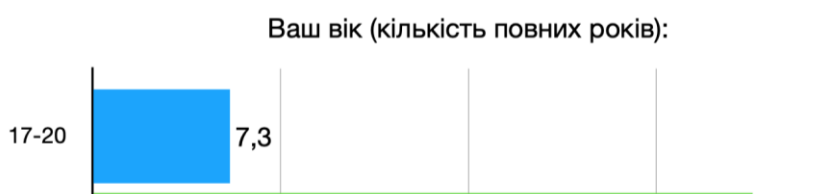
Саме тому, на даному етапі неможливо передбачити, чи отримаємо ми значущий результат щодо того, чи наявні гендерні відмінності у задоволеності роботою. Для повноцінної перевірки такого припущення потрібно провести аналіз на вибірці більшого розміру, що відобразить співвідношенням чоловіків та жінок ближче до 45% до 55% відповідно.



**Рис. 4. Гендерна належність**

Наступною характеристикою, яка була обрана для опису вибірки є вік. Як ми можемо побачити на діаграмі (рис. 5), вік найбільшої кількості досліджуваних знаходиться у діапазоні від 21 до 35 років (68,6%).

В подальшому аналізі отриманих даних це може служити причиною відсутності нормального розподілу по деяких змінних. Наступною по розміру віковою групою є особи від 36 до 45 років, які складають близько 14% вибірки. Найменше у вибірці репрезентовані особи до 20 років (7,3%) та від 47 до 67 років (10,2%).

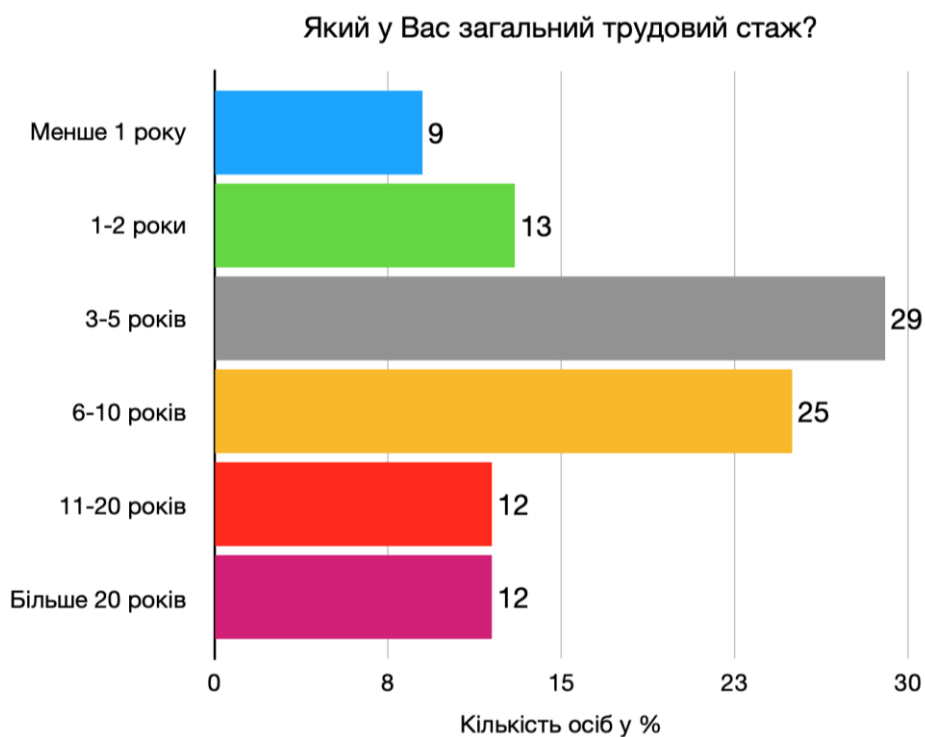


### Рис. 5. Вік

Респонденти також надавали оцінку своєму загальному трудовому стажу (рис. 6).

### Рис. 6. Трудовий стаж

У досліджуваних була змога обрати один з шести варіантів відповіді. У

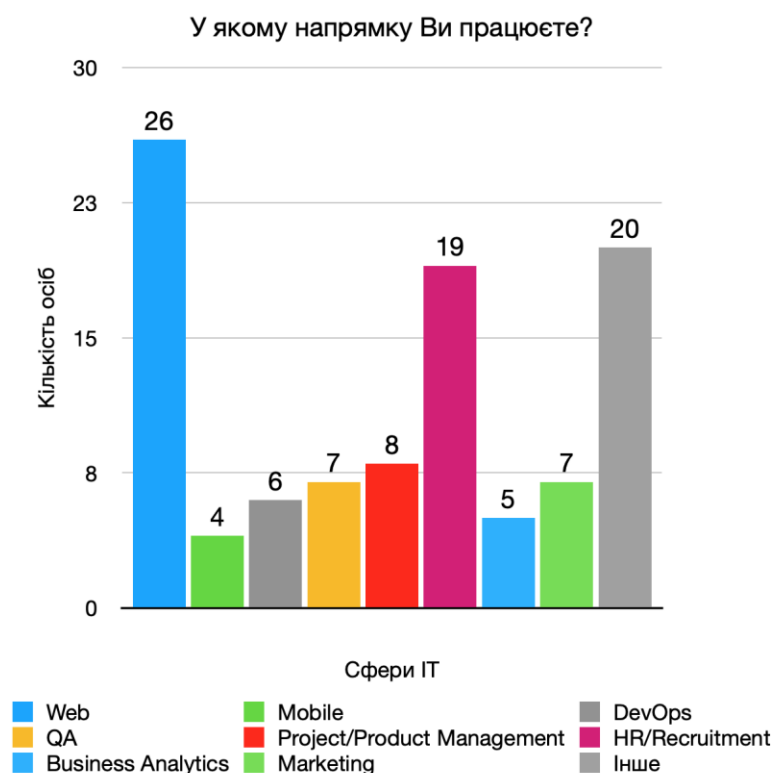


вибірці найбільше репрезентовані особи з загальним трудовим стажем від 3 до 5 років (29%) та від 6 до 10 років (25%). Майже рівна кількість опитуваних

мають від 1 до 2 років (13%), від 11 до 20 (12%) та більше 20 років стажу (12%). Лише 9% опитуваних зазначили свій загальний трудовий стаж як "менше 1 року".

Наступним параметром для опису вибірки є робота у сфері ІТ. Спочатку респондентам була надана можливість відповісти на запитання, чи працюють вони у сфері ІТ і 42% надали схвальну відповідь (102 особи).

В подальшому для тих, хто дав позитивну відповідь на запитання, відображалось наступне запитання з перелік напрямків ІТ, як технічних, так і нетехнічних, а також можливість вказати власну відповідь. Розподіл респондентів вказаний на гістограмі нижче (рис. 7).



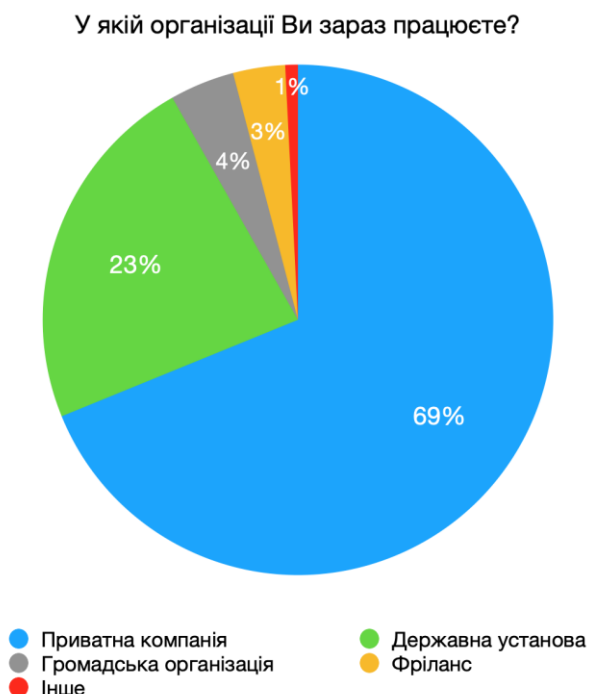
**Рис. 7. Напрями ІТ**

Як ми бачимо, найбільша кількість респондентів працює Web-розробниками (26 осіб, 25,5%), спеціалістами з HR та рекрутингу (19 осіб, 19,4%) та інших напрямків (20 осіб, 19,6%). Серед категорії інших напрямків респондентами були вказані такі сфери як UX/UI design, Data Science, AI та 3D

Art. Найменш репрезентованими у вибірці є спеціалісти з Mobile розробки, бізнес-аналітики та спеціалісти в напрямку DevOps.

В цілому у вибірці репрезентовані 60,8% (62 особи) представників технічних спеціальностей як Web і Mobile розробка, DevOps, UX/UI Design та 3D Art, QA, Business Analytics, Data Science та AI і 39,2% (40 осіб) – нетехнічних спеціальностей як Project/Product/Client Management, Marketing та HR/Recruitment.

Наступним у анкеті було запитання щодо типу організації, у якій працюють досліджувані. Серед респондентів найбільше працюють у приватних компаніях, що склало 69% відповідей. Наступною великою групою досліджуваних стали ті, хто працюють у державних організаціях (23%). Найменше опитаних працюють як фрілансери (здебільшого ФОП, 3%) та у громадських організаціях (4%). Крім них, близько 1% мають власний бізнес чи працюють у інших організаціях. Отримані відповіді зображені на діаграмі нижче (рис. 8).

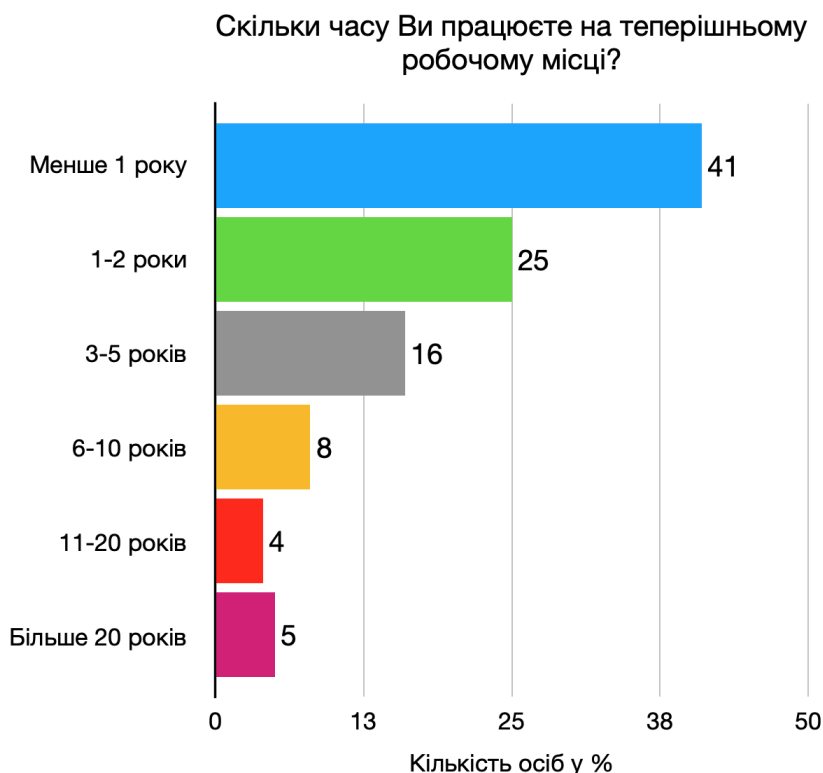


**Рис. 8. Тип організації**

Респонденти також були опитані, чи працюють вони на керівній посаді у своїй організації. Лише 14% опитаних дали схвальну відповідь, що складає 35 осіб, 209 осіб працюють не на керівних посадах.

Крім зазначених вище питань, респонденти також вказували свій трудовий стаж на теперішньому робочому місці (рис. 9). У досліджуваних була змога обрати один з наведених шести варіантів відповіді. У вибірці найбільше осіб, які працюють на теперішньому робочому місці до 1 року. Це означає, що 41% опитуваних змінили місце роботи уже під час війни в Україні, що може бути пов'язано з їх задоволеністю роботою.

Четверта частина опитуваних працює на теперішньому місці роботи від 1 до 2 років (25%). Наступними по розміру групами є особи зі стажем від 3 до 5 років (16%), від 6 до 10 років (8%) та більше 20 років (5%). Найменша кількість опитаних (4%) працює на теперішньому місці роботи від 11 до 20 років.



**Рис. 9. Досвід на теперішньому робочому місці**

Останнім запитанням у анкеті було "Де Ви зараз перебуваєте?" з двома можливими варіантами відповіді, а саме в Україні чи за кордоном. Серед

опитаних осіб 82% респондентів перебувають в Україні (200 осіб) і 18% – за кордоном (44 особи). Місце перебування опитуваних може бути пов'язане з задоволеністю роботою та відданістю організації, так як воєнний стан в Україні та переміщення за кордон могло спричинити зміну місця роботи, зменшення якості умов праці чи обов'язків працівників.

## **Висновки до розділу 2**

1. Емпіричними завданнями дослідження були: визначити особливості осіб з різним рівнем задоволеності роботою залежно від соціо-демографічних характеристик, досвіду роботи та типу компанії; дослідити особливості задоволеності роботою у осіб, що працюють у сфері ІТ, визначити предиктори задоволеності роботою, а саме взаємозв'язки задоволеності роботою працівників, їх ефективності на робочому місці та відданості власній організації.

На основі поставлених завдань та висунутих гіпотез були сформовані дві схеми емпіричного дослідження. Перша схема описує зв'язок соціо-демографічних характеристик і особливостей досвіду на робочому місці з задоволеністю роботою працівників, відданістю організації та їх ефективністю на робочому місці. Наступна схема передбачає, що відданість організації може впливати на задоволеність роботою працівників, яка в свою чергу може слугувати предиктором ефективності у роботі, тобто задоволеність роботою працівників може виступати медіатором зв'язку відданості організації і ефективності на робочому місці.

2. Для виконання завдань дослідження було обрано наступні інструменти: Мінесотський опитувальник задоволеності роботою (Weiss et al., 1967), Опитувальник відданості організації (OCQ, Mowday et al., 1979), Опитувальник "Індивідуальна оцінка ефективності роботи" (IWPQ, Koopmans et al., 2014).

Методики були використані в україномовному перекладі, оскільки на даний момент жодна з обраних методик не була офіційно адаптована українською мовою. Було визначено, що внутрішня узгодженість методик в

україномовному перекладі є високою та достатньою для використання у дослідженні.

3. Вибірка була зібрана у таких соціальних мережах (Facebook, Instagram та LinkedIn) та на сайтах пошуку роботи за допомогою платформи [www.1ka.si](http://www.1ka.si), її розмір – 244 особи. Вибірку здебільшого складають особи чоловічої і жіночої статі віком від 21 до 35 років з загальним трудовим стажем від 3 до 10 років. Більшість опитуваних працюють у приватних компаніях та перебувають зараз в Україні. Близько половини вибірки складають працівники сфери ІТ, де репрезентовані працівники як технічних, так і нетехнічних спеціальностей.

## РОЗДІЛ 3

### РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ

#### **3.1. Первинний аналіз даних груп, виокремлених за соціо-демографічними характеристиками та особливостями робочого досвіду**

Обговорення отриманих результатів варто почати з обрахунку описових статистик та їх аналізу. Як було зазначено у попередньому розділі, загальна кількість досліджуваних склала 244 особи, але певну кількість відповідей пропустили 58 досліджуваних. Для описових статистик та наступного аналізу відмінностей між групами у зібраній вибірці були використані дані усіх досліджуваних, адже це критично не впливало на підрахунок отриманих результатів.

##### **3.1.1 Аналіз описових статистик задоволеності роботою, ефективності роботи та відданості організації**

Описові статистики були виконані для задоволеності роботою і її підшкал, ефективності на робочому місці та її підшкал та для відданості організації (табл. 2). Починаючи з задоволеності роботою, середнє значення по вибірці є дещо вищим за середнє значення по методиці, що свідчить про те, що рівень задоволеності роботою у респондентів є вище середнього. Також можна побачити, що у вибірці наявні більше респондентів з високими показниками задоволеності роботою, проте жоден з респондентів не досягнув показника вище 80 балів з 100 можливих по цьому параметру.

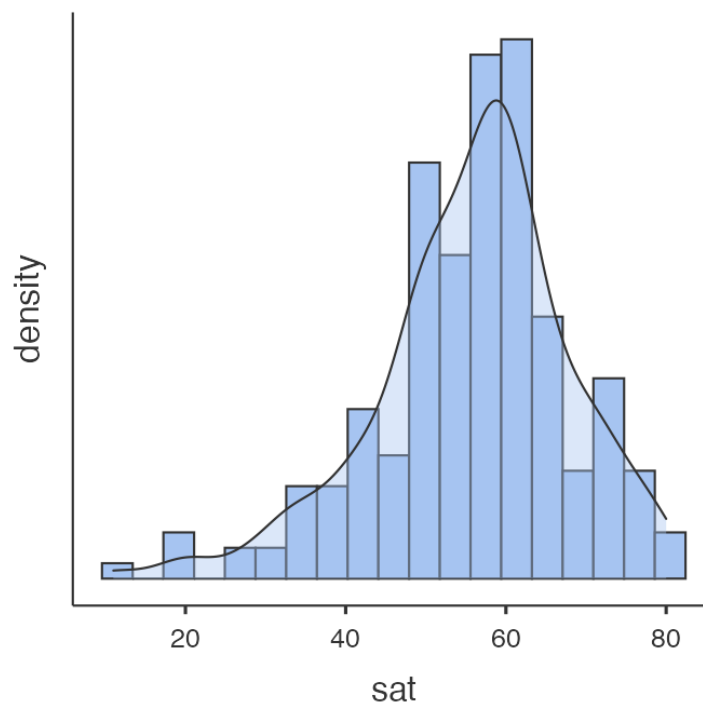
*Таблиця 2*

#### **Описові статистики для задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботою**

Параметри	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення	Асиметрія	Ексцес
Задоволеність роботою	55.8	57.0	12.2	-0.676	1.01
Внутрішня задоволеність роботою	34.7	35.0	6.93	-0.904	1.77

Зовнішня задоволеність роботою	15.4	16.0	5.04	-0.686	0.289
Відданість організації	50.4	51.0	9.38	-0.452	-0.212
Ефективність у роботі	3.63	3.80	0.730	-0.38	-0.025
Контекстуальна ефективність	3.20	3.13	0.885	0.0913	-0.616
Контрпродуктивна поведінка	2.77	2.80	1.03	0.126	-0.765

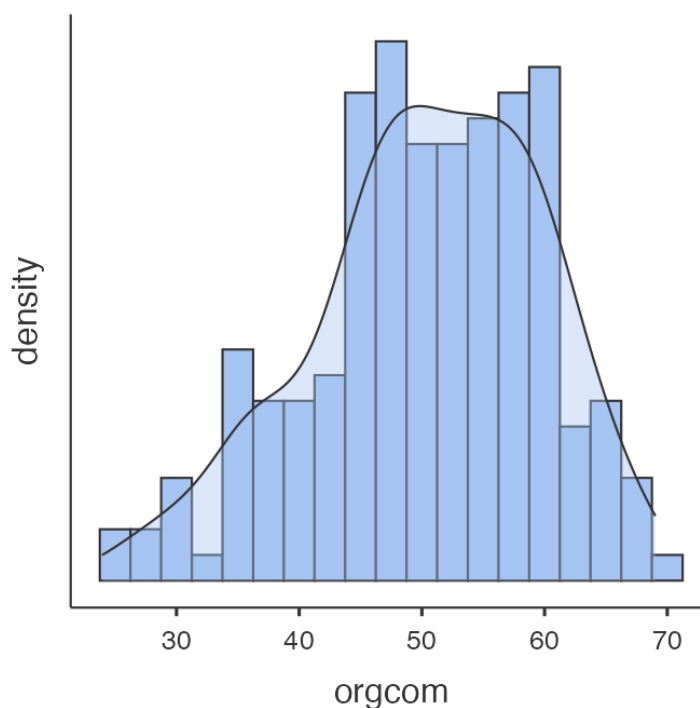
Середні значення по підшкалах задоволеності роботою (рис. 10), а саме внутрішній і зовнішній задоволеності роботою, збігаються із середніми по методиці, що означає те, що досліджувані задоволені внутрішніми і зовнішніми чинниками задоволеності роботою на середньому рівні. Проте, у вибірці значно менше осіб з низькими показниками по внутрішній задоволеності роботою, ніж по зовнішній, згідно з графіками розподілу (додаток Д). При цьому, найчастішим показником, тобто модою, по внутрішній задоволеності роботою є 36 балів з 60 можливих, а по зовнішній задоволеності роботою – 18 з 30 можливих.



**Рис. 10. Розподіл по змінній "Задоволеність роботою"**

Перейдемо до аналізу нормальності розподілу. Показник критерію Шапіро-Уїлка для змінної "задоволеність роботою" та для її підшкал є дещо нижчим за 0.05, що свідчить про ненормальність розподілу. Хоч показники асиметрії та ексцесу є здебільшого в рамках від -1 до 1, а також візуальний вигляд розподілу по шкалах задоволеність роботою (рис. 10), внутрішня задоволеність роботою та зовнішня задоволеність роботою (додаток Д) демонструють те, що розділ по описаним змінним можна вважати нормальним, було прийняте рішення, що розподіл є ненормальним і будуть використані непараметричні критерії для забезпечення валідності отриманих результатів.

Наступною змінною, описові статистики якої варто проаналізувати, є "відданість організації". Найбільша кількість респондентів має оцінки по шкалі від 35 до 60 балів з 75 можливих, мода складає 48 балів, що є на 10 балів вище

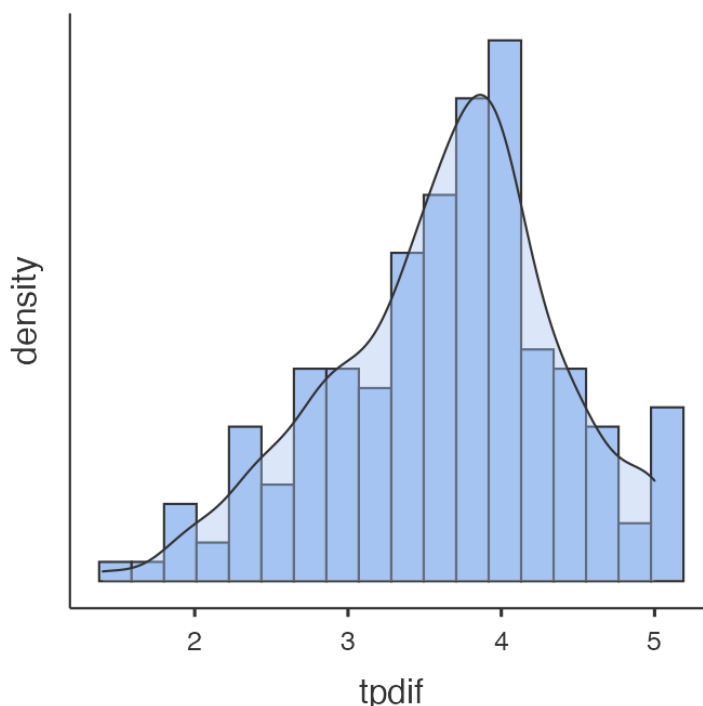


середнього. Це свідчить про те, що більшість респондентів віддані своїм організаціям на рівні вище середнього.

**Рис. 11. Розподіл по змінній "Відданість організації"**

Показник критерію Шапіро-Уїлка для змінної "відданість організації" складає 0.006 та є нижчим за 0.05, що свідчить про ненормальність розподілу за цією змінною. І хоч показники асиметрії та ексцесу є в рамках від -1 до 1 і графік розподілу за цією змінною, наведений вище (рис. 11), є рівномірним, все ж припускається, що розподіл є ненормальним.

Було проаналізовано описові статистики за змінною "ефективність при виконанні завдань". Графік розподілу за цією змінною (рис. 12) частково зміщений до вищих значень, що свідчить про вищий рівень ефективності при виконанні завдань у респондентів.

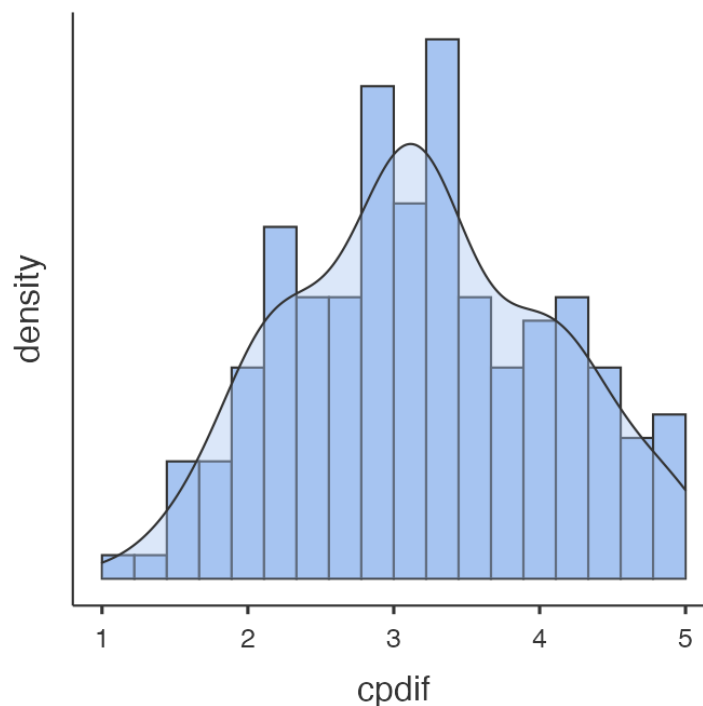


**Рис. 12. Розподіл по змінній "Ефективність при виконанні завдань"**

Бали за шкалою варіюються від 1 до 5, а модою є значення 4, що можна вважати досить високим. Тобто можна припустити, що більшість досліджуваних є ефективними у своїй роботі.

Показник критерію Шапіро-Уїлка для змінної "ефективність при виконанні завдань" складає 0.002 та є нижчим за 0.05, що свідчить про ненормальність розподілу за цією змінною. Показники асиметрії та ексцесу є в рамках від -1 до 1 і графік розподілу за цією змінною, наведений вище (рис. 12), є рівномірним, проте припускається, що розподіл є ненормальним.

Наступною проаналізуємо змінну "контекстуальна ефективність". Бали за цією шкалою також коливаються від 1 до 5, і як ми бачимо на графіку розподілу по цій змінній (рис. 13), зовсім невелика кількість респондентів отримала низькі бали за цією шкалою. Це свідчить про те, що більшість респондентів мають середній та високий рівень контекстуальної ефективності, тобто є проактивними на робочому місці. Мода за цією змінною складає 3.13, що є вищим за середнє значення по методиці.

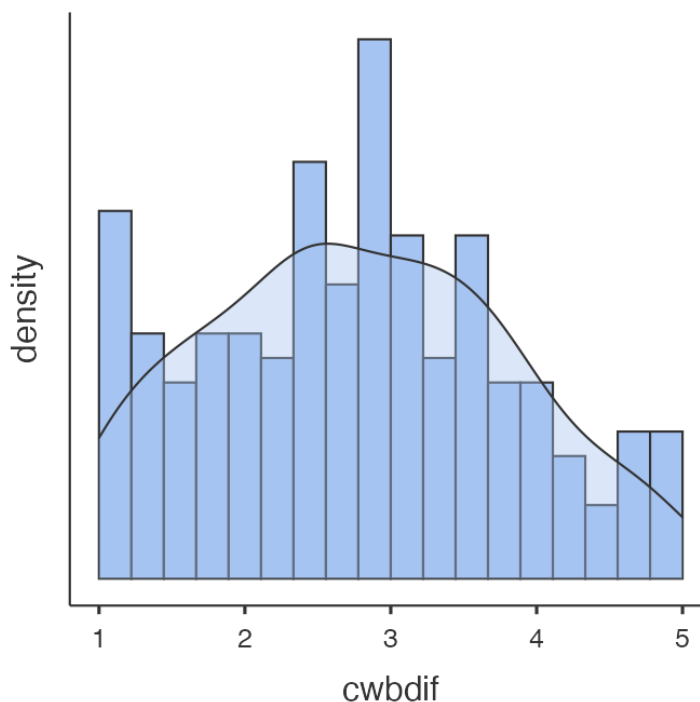


**Рис. 13. Розподіл по змінній "Контекстуальна ефективність"**

Показник критерію Шапіро-Уїлка для змінної "контекстуальна ефективність" складає 0.035 та є нижчим за 0.05, що свідчить про ненормальність розподілу за цією змінною. Хоч показники асиметрії та ексцесу є в рамках від -1 до 1 і графік розподілу за цією змінною, наведений вище (рис. 13), є рівномірним, припускається, що розподіл є ненормальним.

Завершує наш аналіз описових статистик змінна "контрпродуктивна робоча поведінка", бали за якою також коливаються від 1 до 5. Як ми бачимо на графіку розподілу (рис. 14), високі значення за цією шкалою не є характерними для зібраної вибірки. Модою за цією шкалою є значення 2.4, що є нижче середнього по шкалі методики. Велика частка респондентів також мають

найнижчий бал за цією школою, що свідчить про те, що більшій частині вибірки контрпродуктивна робоча поведінка не є характерною.



**Рис. 14. Розподіл по змінній "Контрпродуктивна робоча поведінка"**

Показник критерію Шапіро-Уїлка для змінної "контрпродуктивна робоча поведінка" складає 0.002 та є нижчим за 0.05, що свідчить про ненормальність розподілу за цією змінною. Показники асиметрії та ексцесу є в рамках від -1 до 1 і графік розподілу за цією змінною, наведений нижче (рис. 14), є рівномірним, все ж припускається, що розподіл є ненормальним.

### **3.1.2. Аналіз відмінностей у задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботи у різних груп працівників**

Наступним кроком в аналізі отриманих даних буде аналіз соціально-демографічних відмінностей у задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботи у працівників різних типів організацій та з різним робочим досвідом. Оскільки припускається, що розподіл по усім змінним є ненормальним, будуть використані не параметричні критерії, зокрема U-критерій Манна-Уїтні та критерій Краскела-Уоліса.

Гендерних та вікових відмінностей не було виявлено для жодної з обраних змінних, тобто для задоволеності роботою, відданості організації, ефективності при виконанні завдань, контекстуальної ефективності та контролпродуктивної робочої поведінки. Для обрахунків були використанні U-критерій Манна-Уїтні для гендерної приналежності та критерій Краскела-Уоліса для аналізу вікових відмінностей. Результати представлені у Додатку Е і Ж.

Це протирічить результатам низки досліджень (Bender & Heywood, 2000; Bilimoria et al., 2006; Kaiser, 2007; Long, 2005), які виявили, що жінки є більш задоволені роботою, ніж їх колеги-чоловіки. І також досліджень (Kaiser, 2007; Long, 2005, Theodossiou & Vasileiou, 2007), які виявили вікові відмінності у задоволеності роботою, а саме, що вік має U-подібний вплив на задоволеність роботою. При цьому, є дослідження, які заперечують наявність гендерних відмінностей у задоволеності роботою, зокрема дослідників П. Марсден, А. Каллеберг, К. Кук (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993). Крім цього дослідники вказують на наявність слабких гендерних відмінностей у відданості організації (Major, Morganson & Volen, 2013). Тому, отримані результати можуть свідчити про особливість української вибірки чи про наявність культурних відмінностей у задоволеності роботою.

Були проведені дослідження і на українській вибірці (Могиленко, 2021), в рамках якого було використано дані, зібрані у 2010 (N=1931). Гендерних відмінностей у задоволеності роботою також не було виявлено. Все ж, для того, щоб зробити висновок щодо висунутого припущення щодо відданості роботою та ефективності на робочому місці, необхідно збільшити розмір дослідницької вибірки і переконатися в тому, що отриманий розподіл гендерної приналежності був репрезентативним щодо генеральної сукупності, тобто таким, що відповідає співвідношенню між гендерними приналежностями серед жителів України.

Відмінностей у задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботи для працівників з різним трудовим стажем та

перебуванням в Україні чи за кордоном також не було виявлено. Це свідчить про те, що працівники з різним загальним трудовим стажем, не залежно від їхнього місця перебування, можуть бути однаково задоволені роботою, віддані організації та ефективні на робочому місці. Результати представлені у додатках И і К.

У рамках дослідження було опитано працівників приватних, державних та громадських організацій, а також приватних підприємств. Проте, для аналізу було взято лише працівників приватних та державних установ через їхню достатню представленість у вибірці.

Незважаючи на те, що у вибірці було небагато представників громадських організацій, було знайдено, що вони є найбільш задоволеними роботою серед працівників усіх типів організацій (середнє значення складає 65.44). Отримані дані збігаються з дослідженнями, які свідчили про те, що працівники громадських організацій є більш задоволеними роботою, у порівнянні з працівниками державних та приватних компаній (Borzaga & Tortia, 2006). Більша задоволеність роботою та відданість організації для працівників громадських організації може бути пов'язана з тим, що працівники об'єднані спільною ідеєю, місією та візією організації та відчувають цінність роботи через діяльність на благо суспільства. Проте, потрібно збільшити розмір вибірки та представленість працівників громадських організацій, щоб мати змогу отримати більш стійкі та значущі результати.

Для аналізу відмінностей між працівниками приватних та державних організацій було використано U-критерій Манна-Уїтні. Було виявлено значущі відмінності у задоволеності роботою, зокрема зовнішній, а також ефективності при виконанні завдань для працівників різних типів організацій (табл. 3).

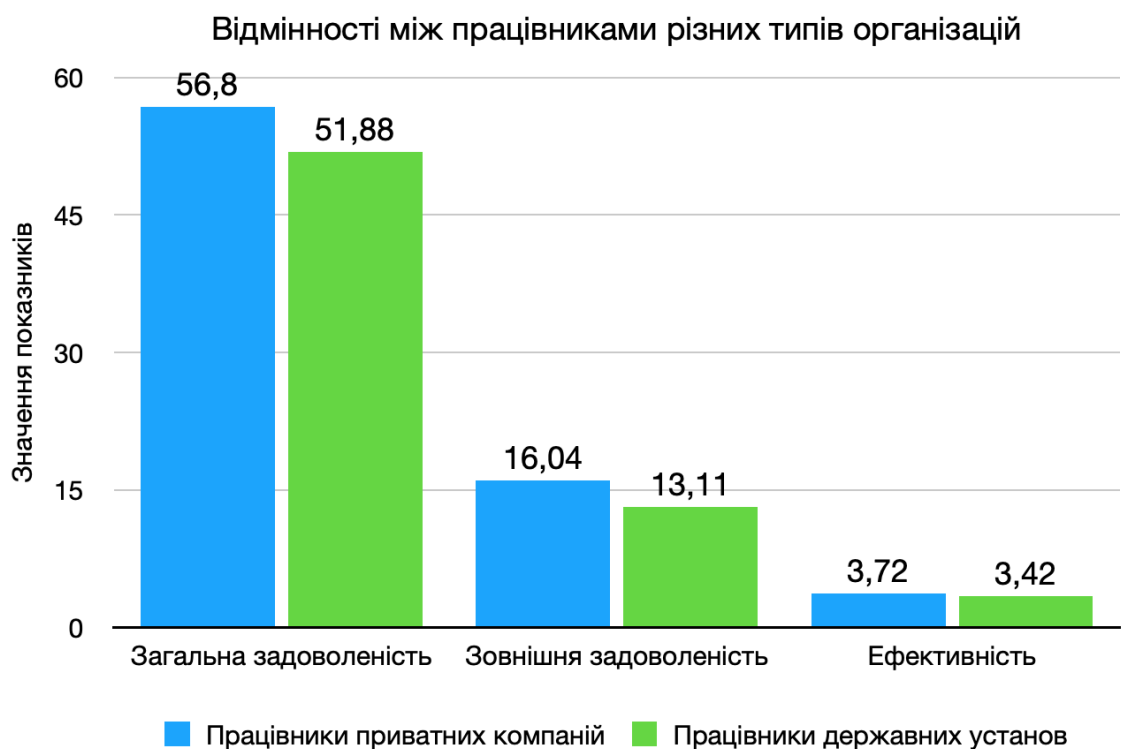
*Таблиця 3*

**Відмінності за типом організації**

Тип організації			
Параметр	Значення критерію	p	Сила ефекту

<b>Задоволеність роботою</b>	2509	0.021*	0.226
<b>Зовнішня задоволеність</b>	2251	0.002 **	0.306
<b>Ефективність при виконанні завдань</b>	2100	0.016 *	0.242

Більш задоволеними роботою є працівники приватних організацій (середнє – 56.89), у порівнянні з працівниками державних установ (середнє складає 51.88), як можна побачити на рис. 15. Найбільша відмінність наявна саме у зовнішній задоволеності роботою (середнє складає 16.04 та 13.11 для приватних і державних установ відповідно). Крім цього, працівники приватних організацій (середнє значення складає 3.72) є більш ефективні при виконанні завдань у порівнянні з працівниками державних установ (середнє – 3.42).



**Рис. 15. Відмінності у задоволеності роботою та ефективності при виконанні завдань працівників приватних і державних організацій**

Отримані результати можуть бути пов'язані з тим, що приватні компанії через більший дохід в цілому можуть забезпечити своїм працівників краще

співвідношення заробітної плати до робочих обов'язків, умови праці та можливості кар'єрного та професійного зростання, а також справедливість на робочому місці.

Через те, що між ефективністю при виконанні завдань та задоволеності роботою є взаємовплив, як буде доведено далі у результаті лінійного регресійного аналізу, працівники приватних організацій більше задоволені роботою, а від цього є також більш ефективними на робочому місці.

Отже, працівники приватних організацій є більш задоволені роботою та ефективні при виконанні завдань, у порівнянні з працівниками державних установ. Отримані результати заперечують дослідження Й. Шіей (Hsieh, 2016), у якому стверджувалось про відсутність відмінностей у задоволеності роботою у працівників різних типів організацій, та публікацію дослідників Д. Шнайдер та Б. Вот (Schneider & Vaught, 1993), які говорили про те, що найбільш задоволеними є працівники громадських організацій, а відмінності між працівниками громадських та державних установ не знайдено. Отримані результати свідчать про особливість української вибірки, та для їх підтвердження потрібно збільшити вибірку і забезпечити представленість різних типів організацій.

В результаті аналізу за допомогою U-критерій Манна-Уїтні було також виявлено значущу різницю у рівні задоволеності роботою, особливо зовнішній задоволеності для працівників ІТ сфери (табл. 4). Це означає, що працівники, які на даний момент працюють у сфері ІТ, більше задоволені роботою (середніми значеннями є 58.4 для працівників ІТ галузі і 53.9 для тих, хто працюють в інших сферах), а саме такими її аспектами заробітна плата, умови праці та атмосфера на робочому місці, можливість кар'єрного росту, компетентність та взаємодія з керівництвом, підтримка цінностей компанії та її діяльності тощо.

Значущих відмінностей між працівниками технічних і нетехнічних спеціальностей не було виявлено, проте при збільшенні вибірки спеціалістів ІТ варто було б перевірити дане припущення. Також, при проведенні більш

масштабного дослідження можна було б перевірити, чи є значущі відмінності у задоволеності роботою та відданості організації різних професій чи напрямків у сфері ІТ.

*Таблиця 4*

**Відмінності за роботою у сфері ІТ**

<b>Робота в сфері ІТ</b>			
<b>Параметр</b>	<b>Значення критерію</b>	<b>p</b>	<b>Сила ефекту</b>
<b>Задоволеність роботою</b>	4001	0.022*	0.19
<b>Зовнішня задоволеність</b>	3878	0.009**	0.215

Було знайдено значущі відмінності у контекстуальній ефективності для працівників на керівних посадах (табл. 5). Для аналізу був використаний U-критерій Манна-Уїтні. Працівники на керівних та некерівних посадах мають різні показники контекстуальної ефективності (середні значення складають 3.6 та 3.1 відповідно). Отже, працівники на керівних посадах більше схильні брати на себе додаткові обов'язки та складні робочі завдання, працювати над актуальністю своїх професійних навичок і знань, придумати творчі рішення для проблем в організації та шукати нові виклики у своїй роботі.

*Таблиця 5*

**Відмінності за роботою на керівній посаді**

<b>Робота на керівній посаді</b>			
<b>Параметр</b>	<b>Значення критерію</b>	<b>p</b>	<b>Сила ефекту</b>
<b>Контекстуальна ефективність</b>	1590	0.020*	0.277

Було виявлено значущі відмінності у зовнішній задоволеності роботою для працівників з різним стажем роботи на теперішньому робочому місці (табл. 6). Для цього аналізу було використано критерій Краскела-Уоліса.

Знайдено, що чим менше часу респондент працює на робочому місці, тим більше він задоволений такими аспектами, як можливості кар'єрного росту,

співвідношення зарплати до обсягу робочих обов'язків, умови праці, взаємодія з колегами та керівництвом, автономністю на різноманітністю робочої діяльності та іншими факторами.

**Таблиця 6**

**Відмінності за стажем у теперішній організації**

<b>Стаж у теперішній організації</b>			
<b>Параметр</b>	$\chi^2$	<b>p</b>	$\epsilon^2$
<b>Зовнішня задоволеність</b>	13.9	0.017	0.0689

Підсумовуючи отримані результати, було виявлено відмінності у задоволеності роботою для працівників з різним стажем роботи у організації та працівників сфери ІТ. Для працівників приватних та державних організацій було знайдено відмінності як у загальному та зовнішньому показнику задоволеності роботою, а також у ефективності при виконанні завдань. Крім цього, наявні відмінності у контекстуальній ефективності для працівників різних рівнів посад.

**3.2. Взаємозв'язки задоволеності роботою, відданості організації та ефективності працівників на робочому місці**

Представлення результатів кореляційного аналізу варто почати з виявлення корелятивів задоволеності роботою (табл. 7). Як ми бачимо у таблиці, між задоволеністю роботою та усіма змінними, відібраними для аналізу прослідковується значуща кореляція різної сили.

**Таблиця 7**

**Зв'язок задоволеності роботою, відданості організації та ефективності**

<b>Змінні</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Задоволеність роботою	-						
2. Внутрішня задоволеність	0.929	-					

роботою	0.000						
3. Зовнішня задоволеність роботою	0.910	0.706	-				
	0.000	0.000					
4. Ефективність у роботі	0.284	0.273	0.230	-			
	0.000	0.000	0.002				
5. Контекстуальна ефективність	0.353	0.390	0.274	0.335	-		
	0.000	0.000	0.000	0.000			
6. Контрпродуктивна поведінка	-0.464	-0.369	-0.487	-0.234	-0.149	-	
	0.000	0.000	0.000	0.001	0.042		
7. Відданість організації	0.685	0.591	0.673	0.155	0.311	-0.499	-
	0.000	0.000	0.000	0.035	0.000	0.000	

Отже, задоволеність роботою позитивно корелює на високому рівні з високим рівнем значущості із своїми підшкалами, тобто з внутрішньою і зовнішньою задоволеністю роботою, що передбачається методикою.

Крім того, прослідковується значуща позитивна кореляція середньої сили між задоволеністю роботою та відданістю організації. Це означає, що чим вищий у респондента рівень задоволеності роботою, тим вищим передбачається у нього рівень відданості організації, в якій він зараз працює (на середньому рівні). Отриманий зв'язок узгоджується з результатами низки сучасних досліджень у різних країнах (Cantarelli, Belardinelli & Belle, 2016; Davila & Garcia, 2012; Dello Russo, Vecchione & Borgogni, 2013; Friedoon & Masrin, 2009).

Задоволеність роботою також корелює з усіма підшкалами опитувальника "Індивідуальна оцінка ефективності роботи" (IWPQ; Koopmans et al., 2014), тобто з ефективністю при виконанні завдань, контекстуальною ефективністю та контрпродуктивною робочою поведінкою. Між задоволеністю роботою та ефективністю при виконанні завдань прослідковується слабка значуща

позитивна кореляція, а зв'язок залежної змінної та контекстуальною ефективності є позитивним та значущим на середньому рівні. Також була виявлена негативна значуща кореляція на середньому рівні між задоволеністю роботою та контрпродуктивною робочою поведінкою, що узгоджується з дослідженням (Ramshida & Manikandan, 2013).

Отже, для респондентів, що мають вищий рівень задоволеності характерно бути ефективними при виконанні завдань та мати високі показники контекстуальної ефективності. Отримані результати збігаються з даними, представленими у інших дослідженнях (Cantarelli, Belardinelli & Belle, 2016; Kumar & Singh, 2011).

Підшкали опитувальника "Мінесотський опитувальник задоволеності роботою" (Weiss et al., 1967), а саме внутрішня і зовнішня задоволеність роботою також корелюють на значущому рівні з вище зазначеними змінними, а саме із відданістю організацією, ефективністю при виконанні завдань, контекстуальною ефективністю та контрпродуктивною робочою поведінкою. Значних відмінностей у рівні кореляції із зазначеними змінними не було виявлено, проте між зовнішньою задоволеністю роботою та контекстуальною ефективністю наявний позитивний середній значущий зв'язок, в той час як зв'язок цієї змінної із внутрішньою задоволеністю є слабким і значущим.

Можна підсумувати, що показники внутрішньої і зовнішньої задоволеності зростають для тих респондентів, що мають високу кількість балів по відданості організацією, ефективності при виконанні завдань, контекстуальній ефективності та нижчі бали по контрпродуктивній робочій поведінці.

Відданість організації також корелює на різних рівнях значущості з усіма змінними, відібраними для аналізу. Про зв'язок задоволеності роботою та відданості організації було вказано вище, крім цього відданість організації позитивно корелює на середньому рівні із внутрішньою і зовнішньою задоволеністю роботою. Отримані дані кореляційного аналізу узгоджуються із

даними інших сучасних дослідників (Davila & Garcia, 2012; Dello Russo, Vecchione & Borgogni, 2013; Friedoon & Masrin, 2009).

Прослідковується слабкий позитивної зв'язок низької значущості між відданістю організації та ефективністю при виконанні завдань, проте зв'язок із контекстуальною відданістю є на середньому рівні високої значущості. Відданість організації негативно значуще корелює на середньому рівні із контрпродуктивною робочою поведінкою.

Отже, основним позитивним корелятом відданості організації серед показників є контекстуальна ефективність, а негативним – контрпродуктивна робоча поведінка. Тобто для респондентів з високими показниками по відданості організації характерні високі показники контекстуальної ефективності, та низькі показники за шкалою контрпродуктивної робочої поведінки. Схожі дані були отримані і у рамках попередніх досліджень відданості організації та ефективності (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; van Dick, 2001).

Узагальнюючи отримані дані, задоволеність роботою позитивно корелює з контекстуальною ефективністю, ефективністю при виконанні завдань та відданістю організації та негативно – з контрпродуктивною робочою поведінкою.

### **3.3. Лінійна модель визначення предикторів задоволеності роботою працівників**

Основним емпіричним завданням даної роботи є виявити роль відданості організації та ефективності роботи як предикторів задоволеності роботою працівників. Реалізацією цього завдання слугуватиме побудова моделей, що описуватимуть основні предиктори задоволеності роботою працівників, а також особливості їх взаємодії.

Перша модель, метою якої є виявити та охарактеризувати основні предиктори задоволеності роботою, буде реалізована за допомогою лінійного регресійного аналізу. Побудова моделі здійснювалась у декілька кроків і

першим з них був аналіз причинно-наслідковий зв'язку кожної зі змінних та факторів з задоволеністю роботою, в результаті чого були обрані саме ті змінні, значущість зв'язку з якими була найвищою. Як змінні було обрано відданість організації, ефективність на робочому місці, контекстуальну ефективність та контрпродуктивну робочу поведінку, а факторами слугували вік, гендерна приналежність, стаж і тип організації, робота на керівній посаді та у сфері ІТ у технічних і нетехнічних напрямках.

Отже, в результаті лінійного регресійного аналізу була побудована модель на основі наступної формули:

formula = sat ~ orgcom + tp + cwb + it, де:

sat – загальна задоволеність роботою – залежна змінна;

orgcom – відданість організації – предиктор або незалежна змінна;

tp – ефективність при виконанні завдань – предиктор або незалежна змінна;

cwb – контрпродуктивна робоча поведінка – предиктор або незалежна змінна;

it – робота в сфері ІТ – фактор або незалежна змінна.

Для визначеної моделі були вираховані значення R та R<sup>2</sup>, яке дорівнює 0.525, та до уваги буде взяте значення скорегованого R<sup>2</sup>, яке складає 0.515 (табл. 8). Це означає, що створена модель пояснює 51% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) складає < .001, що говорить про те, що наша модель є значущою.

**Таблиця 8**

**Оцінка значущості моделі предикторів задоволеності роботою**

Значущість моделі						
			Overall Model Test			
R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
0.725	0.525	0.515	49.8	4	180	< .001

Отримані дані в результаті лінійного регресійного аналізу представлені у табл. 9. Як ми можемо побачити, найбільш значущим предиктором

задоволеності роботою є відданість організацією, а наступним – ефективність при виконанні завдань (з середнім рівнем значущості). З слабким рівнем значущості предикторами задоволеності роботою також є робота у сфері ІТ, а також контрпродуктивна робоча поведінка (з негативним напрямом).

Як ми бачимо у табл. 9, робота у сфері ІТ подається з негативним знаком (показник бета складає -3.166); це пов'язано з тим, що основним рівнем змінної (reference level) було взято значення 1 – позитивна відповідь на питання, чи працює респондент у ІТ, а не 2 – негативна відповідь. Саме тому при співвідношення фактора 2 до фактора 1 отримуємо результат, при якому робота не в ІТ сфері негативно впливає на задоволеність роботою працівника, тобто робота у ІТ галузі є позитивним предиктором загальної задоволеності роботою.

**Таблиця 9**

**Коефіцієнти моделі предикторів задоволеності роботою**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Intercept<sup>a</sup></b>	14.057	6.2476	2.25	0.026
<b>orgcom</b>	0.767	0.0771	9.94	< .001 ***
<b>tp</b>	2.592	0.8849	2.93	0.004 **
<b>it: 2 – 1</b>	-3.166	1.2840	-2.47	0.015 *
<b>cwb</b>	-1.449	0.7119	-2.04	0.043*

Проте, після змістового аналізу отриманої моделі, наступним етапом є перевірка якості моделі. Перевірка створеної моделі на мультиколінеарність була здійснена за допомогою розрахунку фактору інфляції дисперсії (VIF). Значення фактору інфляції дисперсії змінних відданість організації, ефективність при виконанні завдань, контрпродуктивна робоча поведінка та робота у сфері ІТ наведені у таблиці 10. Отримані показники є нижчими за 5, що дозволяє нам говорити про відсутність мультиколінеарності між предикторами.

## Перевірка моделі на мультиколінеарність

Оцінка колінеарності		
Змінні	VIF	Tolerance
<b>orgcom</b>	1.33	0.750
<b>tp</b>	1.06	0.940
<b>it</b>	1.01	0.989
<b>cwb</b>	1.38	0.724

Крім показника мультиколінеарності нам також потрібно визначити, чи є зв'язок між значенням наступного залишку із попереднім, тобто чи є між ними залежність. Як зазначено у табл. 11, значення коефіцієнту автокореляції складає 0.75, а критерію Дарбіна-Уотсона – 1.63. Його значущість складає 0.002, що говорить про те, що автокореляції не було виявлено.

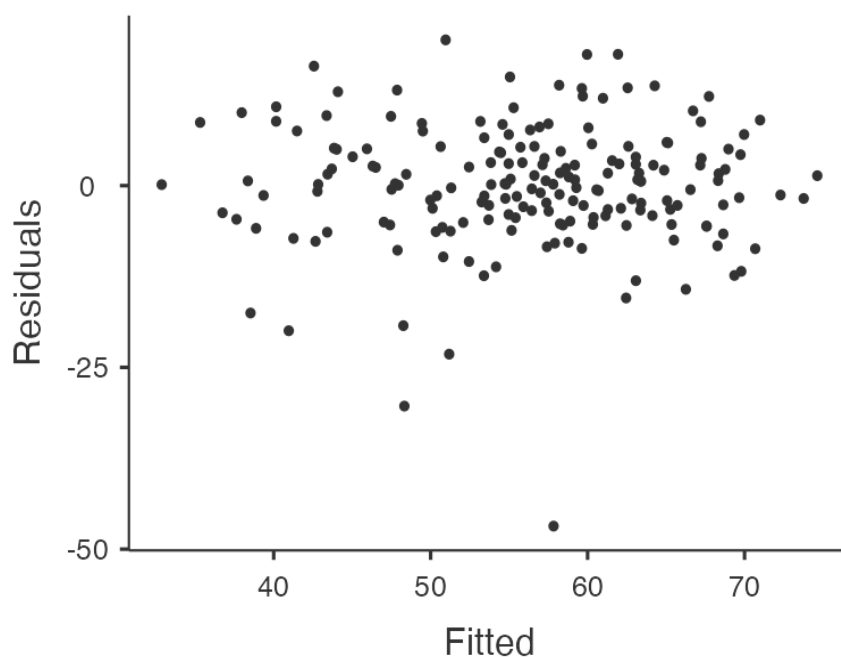
## Перевірка моделі на автокореляцію предикторів

Оцінка автокореляції (критерій Дарбіна-Уотсона)		
Autocorrelation	DW Statistic	p
<b>0.175</b>	1.63	0.002

Для більш наглядної перевірки створеної моделі на гомоскедастичність наведений наступний графік (рис. 16). Гомоскедастичність потрібна для того, що виявити можливу залежність в дисперсії залишків та чи вони розподілені рівномірно випадковим чином. Як ми можемо побачити, немає лінійної залежності між значеннями залишків і прогнозованими значеннями залежної змінної.

Виходячи з отриманих нами результатів, можна зробити висновок, що залишки є незалежними, автокореляції та мультиколінеарності не було виявлено, а також показники інших критеріїв знаходяться на відповідному рівні, що свідчить про загальну якість і стабільність моделі. Отже, відданість

організації, ефективність при виконанні завдань, робоча поведінка, протилежна до контрпродуктивної, та робота у сфері ІТ є значущими предикторами задоволеності роботою.



**Рис. 16.** Діаграма розсіювання залишків для лінійної моделі

Отримані результати узгоджуються з низкою досліджень, які виявили, що відданість організації слугує предиктором задоволеності роботою (Anh & Dao, 2013; Eslami & Gharakhani, 2012; Tuu & Liem, 2012). Крім цього, ефективність роботи також позитивно впливає на задоволеність роботою, що збігається з даними досліджень (Casu et al., 2021; Tobing, 2009). Щодо зв'язку контрпродуктивної робочої поведінки і його впливу на задоволеність роботою немає досліджень, крім дослідження Й. Чарноти-Боярської (Czarnota-Wojarska, 2015), де за допомогою кореляційного та кластерного аналізу була підтверджена наявність зв'язку між змінними.

Наявно дуже мало досліджень, фокусом яких було виявлення особливостей працівників ІТ сфери як в Україні, так і за кордоном (Storey et al., 2019; Костів, 2021). Більшість з них досліджувало емоційну сферу та

задоволеність розробників програмного забезпечення, та жодних з них не брало спеціалістів як технічних, так і нетехнічних спеціальностей, та виявило, що робота у сфері ІТ може бути предиктором задоволеності роботою, що можна вважати науковою новизною.

За допомогою лінійного регресійного аналізу також були виявлені предиктори відданості організації. Модель лінійного регресійного аналізу побудована на основі наступної формули:

$orgcom = orgcom \sim sat + cwb$ , де:

$orgcom$  – відданість організації – залежна змінна;

$sat$  – загальна задоволеність роботою – предиктор або незалежна змінна;

$cwb$  – контрпродуктивна робоча поведінка – предиктор або незалежна змінна.

Для визначеної моделі були вираховані значення  $R^2$ , яке дорівнює 0.506, та до уваги буде взяте значення скорегованого  $R^2$ , яке складає 0.501. Це означає, що створена модель пояснює 50% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) складає  $< .001$ , що говорить про те, що наша модель є значущою.

Отримані дані в результаті лінійного регресійного аналізу представлені у табл. 12. Як ми можемо побачити, задоволеність роботою та контрпродуктивна робоча поведінка виступають значущими предикторами відданості організації. Отже, задоволеність роботою має позитивний вплив, а контрпродуктивна робоча поведінка - негативний на відданість працівником своїй організації.

**Таблиця 12**

**Коефіцієнти моделі предикторів відданості організації**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	31.570	3.5205	8.97	< .001
cwb	-2.115	0.5334	-3.96	< .001 ***
sat	0.441	0.0452	9.74	< .001 ***

Була проведена перевірка якості моделі і знайдено, що залишки є незалежними, автокореляції та мультиколінеарності не було виявлено, а показники інших критеріїв знаходяться на відповідному рівні, що свідчить про загальну якість і стабільність моделі.

Отже, було визначено, що загальна задоволеність роботою та робоча поведінка, протилежна до контрпродуктивної, впливають на відданість організації. Отримані результати відповідають дослідженням (Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992), які виявили, що відданість організації підвищує задоволеність роботою, віддані працівники наполегливо працюють для реалізації місії і візії своєї організації. Саме тому, було знайдено, що вплив задоволеності роботою та відданості організації є двостороннім.

Крім цього, у низці досліджень було підтверджено, що більша відданість веде до покращення ефективності (Andrew, 2004; Fu & Deshpande, 2014; Rotenberry & Moberg, 2007) та до меншого рівня контрпродуктивної робочої поведінки (Ramshida & Manikandan, 2013).

Також були визначені предиктори ефективності при виконанні завдань. Першим у модель була включена загальна задоволеність роботою як предиктор ефективності і було отримано значущий результат (табл. 13), проте при включенні в модель інших змінних, вони ставали незначущими через інтенсивність впливу задоволеності роботою. Саме тому було прийнято рішення зробити дві моделі для демонстрації задоволеності роботою та відданості організації як окремих предикторів ефективності при виконанні завдань.

Для першої моделі значення скорегованого  $R^2$  складає 0.076, створена модель пояснює 7% дисперсії залежної змінної. Для наступної моделі значення скорегованого  $R^2$  складає 0.02. Це означає, що створена модель пояснює 2% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) для обох моделей складає  $<.001$  і 0.037 відповідно, що говорить про те, що ці моделі є значущими.

Отримані дані в результаті лінійного регресійного аналізу представлені у табл. 13 та 14. Отже, найбільш значущим предиктором ефективності при виконанні завдань є загальна задоволеність роботою, предиктором з слабким рівнем значущості є відданість організації. Тобто задоволеність роботою та відданість організації позитивно впливають на ефективність при виконанні завдань.

**Таблиця 13**

**Задоволеність роботою як предиктор ефективності при виконанні завдань**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	2.6698	0.24407	10.94	< .001
sat	0.0170	0.00424	4.02	< .001 ***

**Таблиця 14**

**Відданість організації як предиктор ефективності при виконанні завдань**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	3.0244	0.29177	10.37	< .001
orgcom	0.0120	0.00568	2.10	0.037 *

Перевірка якості моделей була проведена і виявлено, що показники всіх критеріїв знаходяться на відповідному рівні, що свідчить про загальну стабільність моделей.

Наступними були визначені предиктори контекстуальної ефективності. З цією змінною виникла ідентична тенденція, як і з ефективністю при виконанні завдань, тобто виявлено задоволеність роботою як предиктор, проте при включенні в модель інших змінних, вони були не значущі. Саме тому представлені дві моделі для окремого представлення предикторів контекстуальної ефективності, а саме загальна задоволеність роботою та відданість організації.

Першим у модель була включена задоволеність роботою як предиктор ефективності. Для першої моделі значення скорегованого  $R^2$  складає 0.122, створена модель пояснює 12% дисперсії залежної змінної. Для наступної моделі значення скорегованого  $R^2$  складає 0.096. Це означає, що створена модель пояснює 9% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) для обох моделей складає  $< .001$  відповідно, що говорить про те, що ці моделі є значущими.

Отримані дані в результаті лінійного регресійного аналізу представлені у табл. 15 та 16. Отже, значущими предикторами контекстуальної ефективності є задоволеність роботою та відданість організації, які впливають на залежну змінну позитивно.

Була проведена перевірка якості моделей і виявлено, що показники всіх критеріїв знаходяться на відповідному рівні, що свідчить про загальну стабільність моделі.

*Таблиця 15*

**Загальна задоволеність роботою як предиктор контекстуальної ефективності**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	1.7605	0.28640	6.15	$< .001$
sat	0.0257	0.00498	5.16	$< .001$ ***

*Таблиця 16*

**Відданість організації як предиктор контекстуальної ефективності**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	1.7030	0.33709	5.05	$< .001$
orgcom	0.0297	0.00657	4.53	$< .001$ ***

Отже, було знайдено, що між задоволеністю роботою та ефективністю при виконанні завдань спостерігається позитивний взаємозв'язок, тобто коли працівники задоволені своєю роботою, вони якісніше і ефективніше виконують робочі завдання. При цьому, ефективне виконання роботи та результативність спонукають працівників відчувати більше задоволеності роботою, що було виявлено у дослідженні Р. Насіра та співавторів (Nasir et al., 2011).

Також відданість організації слугує предиктором ефективності при виконанні завдань та контекстуальної ефективності, що було підтверджено низкою досліджень (Abdullah, Omar, & Rashid, 2013; Credé, Chernyshenko, Bagram, & Sully, 2009; Edwards et al., 2011)

Наступною моделлю буде регресійна модель для визначення предикторів контрпродуктивної робочої поведінки. Для визначеної моделі були вираховані значення скорегованого  $R^2$ , яке складає 0.270. Це означає, що створена модель пояснює 27% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) складає  $< .001$ , що говорить про те, що наша модель є значущою.

Отримані дані в результаті лінійного регресійного аналізу представлені у табл. 17. Отже, найбільш значущим предиктором контрпродуктивної робочої поведінки є відданість організації, наступним – загальна задоволеність роботою, які впливають на залежну змінну негативно, що узгоджується з одним з попередніх досліджень (Ramshida & Manikandan, 2013).

Була проведена перевірка якості моделі і знайдено, що залишки є незалежними, автокореляції та мультиколінеарності не було виявлено, а показники інших критеріїв знаходяться на відповідному рівні, що свідчить про загальну якість і стабільність моделі.

**Таблиця 17**

**Коефіцієнти моделі предикторів контрпродуктивної робочої поведінки**

<b>Коефіцієнти моделі</b>				
<b>Predictor</b>	<b>Estimate</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Intercept	5.7771	0.36639	15.77	$< .001$
orgcom	-0.0376	0.00948	-3.96	$< .001$ ***

sat	-0.0197	0.00729	-2.69	0.008 **
-----	---------	---------	-------	----------

Підсумовуючи здійснений лінійний регресійний аналіз, можна зробити висновок, що предикторами задоволеності роботою є відданість організації, ефективність при виконанні завдань, робоча поведінка, протилежна до контрпродуктивної, та робота у сфері ІТ.

Відданість організації підвищує задоволеність роботою, тому віддані працівники готові бути більш включеними у виконання робочих завдань для реалізації цілей своєї організації. Зокрема, якщо ми говоримо про афективний компонент відданості організації працівники відчують прив'язаність до своєї організації та інтегрованими в неї. Будучи більш відданими організації, працівники схильні шукати нові виклики у своїй роботі, брати на себе додаткові обов'язки, та працювати над актуальністю своїх професійних навичок і знань; відповідно для них менш характерно зосереджуватись на негативних сторонах роботи чи ділитись ними з колегами і за межами організації. Вони відчують свій особистий вклад у розвиток установи, цінність та змістовність власної праці як нормативний аспект відданості та забезпеченість робочим місцем як раціональна відданість, що є в цілому є складовими внутрішньої задоволеності роботою.

Як було виявлено у попередніх підрозділах, працівники технічних і нетехнічних спеціальностей у ІТ є більше задоволеними роботою, зокрема через зовнішні чинники, такі як систему винагороди, організаційну структуру, можливості кар'єрного зростання, автономність у роботі та можливість змінювати види діяльності, а також гнучкість графіку та планування, справедливість та атмосфера на робочому місці. У порівнянні з іншими сферами в Україні, інші приватні, так і державних і громадські організації не можуть забезпечити відповідних рівень умов праці, як у сфері ІТ, через відмінності у організаційній культурі та доходах організації (через роботу здебільшого на закордонних замовників), а також інноваційність та залученість висококваліфікованих працівників.

Прослідковується взаємовплив між задоволеністю роботою та відданістю організації, а також задоволеністю та ефективністю на робочому місці. Якщо розглядати задоволеність роботою як незалежну змінну, вона підвищує відданість організації і ефективність при виконанні завдання, тому що коли працівники внутрішніми факторами, що включають задоволеність робочими обов'язками на посаді, результатами роботи, так і певними зовнішніми чинниками як задоволеність організацією, її місією та діяльністю, керівництвом, оплатою та умовами праці, можливостями кар'єрного росту, вони, швидше за все, будуть віддані своїй організації та працюватимуть ефективніше та якісніше.

При цьому, з іншого боку, відданість організації підвищує задоволеність роботою, віддані працівники наполегливо працюють для реалізації місії і візії своєї організації. Таке ставлення до роботи впливає на керівників, що спонукає їх відповідно підлаштовувати систему винагород та умови праці для підлеглих. Таким чином, відданість організації не є лише результатом ставлення працівників до своєї роботи, а є причиною змін в організації, які підвищують їхню задоволеність роботою. Це пояснює і те, що відданість організації слугує значущим предиктором ефективності при виконанні завдань, контекстуальної ефективності та робочої поведінки, протилежної до контрпродуктивної.

#### **3.4. Задоволеність роботою працівників як медіатор зв'язку відданості організації та ефективності їх роботи.**

Наступні моделі вже матимуть на меті уточнення зв'язку між предикторами та залежною змінною, у даній роботі це буде здійснено за допомогою регресійного аналізу з аналізом медіації. Передбачається, що відданість організації може спричиняти задоволеність роботою, яка в свою чергу може слугувати предиктором ефективності на робочому місці.

Саме тому наша перша модель описуватиме зв'язок відданості організації та ефективності при виконанні завдань, враховуючи загальну задоволеність роботою як медіатор. Дана модель матиме наступну формулу:

formula = orgcom ~ tp + (sat), де:

orgcom – відданість організації – предиктор або незалежна змінна;

tp – ефективність при виконанні завдань – залежна змінна;

sat – загальна задоволеність роботою – медіатор.

Переходячи до аналізу результатів (табл. 18), ми можемо побачити, що значення бета (B) для непрямого зв'язку складає 0.229, а для прямого зв'язку – 0.681 при значущості <.001 для зв'язку змінних відданість організації та задоволеність роботою та 0.336 при значущості <.001 для зв'язку змінних задоволеність роботою та ефективність при виконанні завдань.

**Таблиця 18**

**Результати аналізу зв'язку відданості організації та ефективності при виконанні завдань із задоволеністю роботою як медіатором**

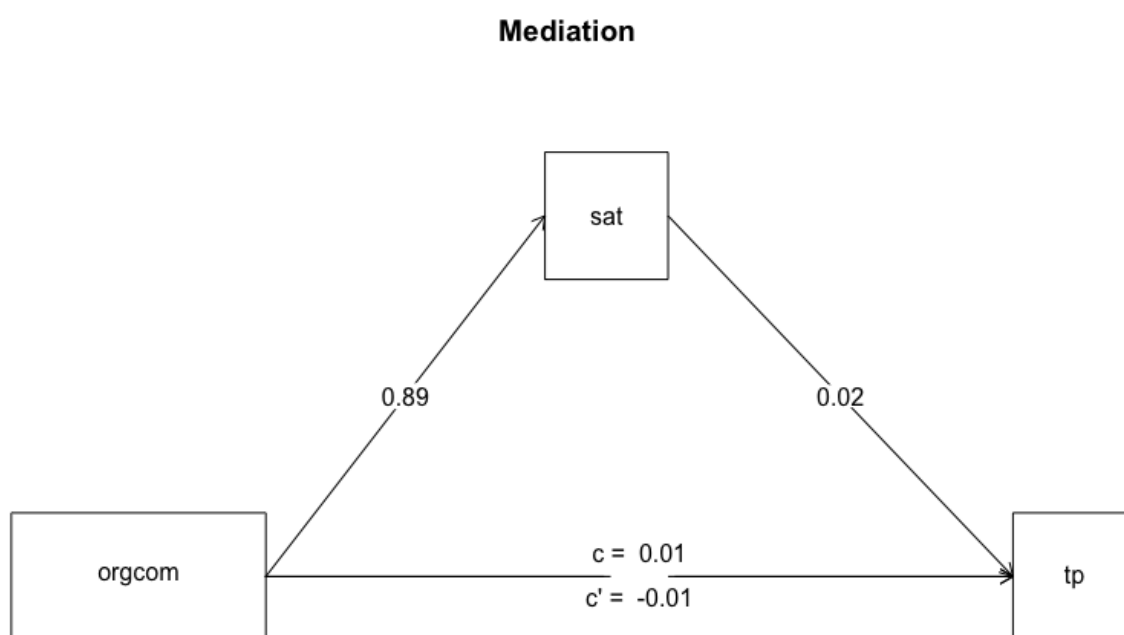
				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	$\beta$	z	p
Indirect	$a \times b$	0.018	0.005	0.007	0.028	0.229	3.37	<.001
Component	a	0.885	0.07	0.748	1.022	0.681	12.64	<.001
	b	0.02	0.006	0.009	0.031	0.336	3.49	<.001
Direct	c	-0.006	0.007	-0.02	0.009	-0.08	-0.78	0.437
Total	$c + a \times b$	0.012	0.006	<.001	0.023	0.154	2.11	0.035

На основі отриманих результатів ми можемо розрахувати відсоток прямої та непрямой медіації, поділивши значення коефіцієнтів для прямого та непрямого зв'язку на значення повного зв'язку. Отже, 24.7% – відсоток прямої медіації, в той час як 75.3% – відсоток непрямой медіації.

Для визначеної моделі були розраховані значення  $R^2$ , яке дорівнює 0.08. Це означає, що створена модель пояснює 8% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) складає 2.6145e-05, що говорить про те, що наша модель є значущою.

Було проведено перевірку якості моделі і виявлено, що залишки є незалежними, мультиколінеарності та автокореляції не було виявлено та показники інших критеріїв знаходяться у межах необхідних нам значень, що свідчить про стабільність і якість моделі. Отже, задоволеність роботою працівників слугує медіатором зв'язку відданості організації та їх ефективності при виконанні завдань.

Отримані дані зображені графічно разом із моделлю регресійного аналізу з аналізом медіації, яка відображає усі наявні зв'язки обраних змінних (рис. 17).



**Рис. 17. Модель регресійного аналізу з задоволеністю роботою як медіатором**

Наша наступна модель описуватиме зв'язок відданості організації та контекстуальної ефективності, враховуючи внутрішню задоволеність роботою як медіатор. Дана модель матиме наступну формулу:

formula = orgcom ~ cp + (intr), де:

orgcom – відданість організації – предиктор або незалежна змінна;

cp – контекстуальна ефективність – залежна змінна;

intr – внутрішня задоволеність роботою – медіатор.

Переходячи до аналізу результатів (табл. 19), ми можемо побачити, що значення бета (B) для непрямого зв'язку складає 0.184, а для прямого зв'язку – 0.586 при значущості  $< .001$  для зв'язку змінних відданість організації та внутрішня задоволеність роботою та 0.314 при значущості  $< .001$  для зв'язку змінних задоволеність роботою та контекстуальна ефективність.

На основі отриманих результатів ми можемо розрахувати відсоток прямої та непрямой медіації, поділивши значення коефіцієнтів для прямого та непрямого зв'язку на значення повного зв'язку. Отже, 42.1% – відсоток прямої медіації, в той час як 57.9% – відсоток непрямой медіації.

**Таблиця 19**

**Результати аналізу зв'язку відданості організації та контекстуальної ефективності із внутрішньою задоволеністю роботою як медіатором**

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	$\beta$	z	p
Indirect	$a \times b$	0.017	0.005	0.008	0.027	0.184	3.53	$< .001$
Component	a	0.432	0.044	0.346	0.518	0.586	9.84	$< .001$
	b	0.034	0.011	0.019	0.06	0.314	3.78	$< .001$
Direct	c	0.013	0.008	-0.003	0.027	0.134	1.61	0.107
Total	$c + a \times b$	0.023	0.007	0.017	0.043	0.317	4.54	$< .001$

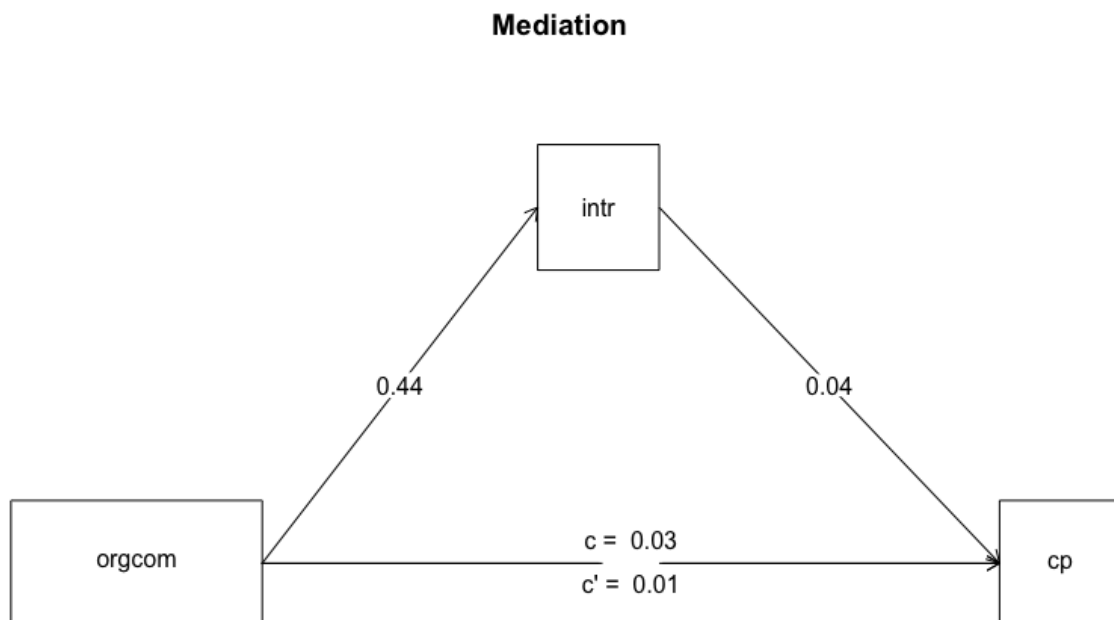
Для визначеної моделі були розраховані значення  $R^2$ , яке дорівнює 0.165. Це означає, що створена модель пояснює 16% дисперсії залежної змінної. Значущість критерію Фішера (F-statistic) складає  $4.7131e-10$ , що говорить про те, що наша модель є значущою.

Було проведено перевірку якості моделі і виявлено, що залишки є незалежними, мультиколінеарності та автокореляції не було виявлено та показники інших критеріїв знаходяться у межах необхідних нам значень, що свідчить про стабільність і якість моделі. Отже, внутрішня задоволеність

роботою слугує медіатором зв'язку відданості організації та контекстуальної ефективності.

Підсумовуючи здійснений регресійний аналіз з медіацією було виявлено, що загальна задоволеність роботою слугує медіатором зв'язку відданості організації та ефективності при виконанні завдань, а внутрішня задоволеність роботою — зв'язку відданості організації та контекстуальної ефективності. Отже, відданість організації впливає на задоволеність роботою працівників, яка, у свою чергу, впливає на ефективність їх роботи.

Отримані дані зображені графічно разом із моделлю регресійного аналізу з аналізом медіації, яка відображає усі наявні зв'язки обраних змінних (рис. 18).



**Рис. 18. Модель регресійного аналізу з внутрішньою задоволеністю роботою як медіатором**

Отримані результати узгоджуються з більш загальною моделлю, реалізованою у дослідженні Л. Лоен (Loan, 2020), яка продемонструвала, що задоволеність роботою виступає медіатором зв'язку відданості організації та ефективності роботи. Проте, у нашій роботі було удосконалено та розширено медіаторну модель за рахунок розмежування понять ефективності при виконанні роботи та контекстуальної ефективності, а також підвидів

задоволеності роботою, таких як внутрішня і зовнішня задоволеність роботою, що дало нам змогу отримати нові результати.

Ефект медіації можна пояснити з точки зору задоволення потреб. Відданість організації забезпечує поступове задоволення потреб, оскільки вона стосується емоційної прихильності та відчуття відповідальності співробітників перед компанією. З іншого боку, задоволеність роботою пов'язана із задоволенням потреб, таких як умови роботи, зарплата, стосунки з колегами та керівниками, а також можливості просування по кар'єрній драбині. На важких, нестабільних роботах задоволення нагальних потреб впливає на ефективність роботи більш безпосередньо, ніж задоволення поступових потреб. У результаті вплив відданості організації на ефективність роботи актуалізується через вплив на неї задоволеності роботою.

Щодо зв'язку між відданістю організації та ефективністю роботи, Меєр та співавтори виявили, що працівники з більшою відданістю організації мають вищі очікування щодо власної ефективності роботи, яка в результаті і ставала вищою продуктивністю роботи в реальності (Meyer et al., 1993). Співробітники з більшою відданістю організації, як правило, відчують, що вони можуть впоратися з більшим робочим навантаженням. Віддані працівники також виконують свою роботу краще, ніж менш віддані, оскільки вони більше включені у роботу в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

1. Гендерних та вікових відмінностей у задоволеності роботою, відданості організації та ефективності роботи не було виявлено. Працівники з меншим стажем роботи у організації, а також та ті, хто працюють у приватних компаніях і у сфері ІТ, є більш задоволеними роботою, зокрема у зовнішніх її аспектах, як можливості кар'єрного росту, умови праці, взаємодія у колективі та оплата праці. Крім цього, працівники приватних компаній є більш ефективними при виконанні робочих завдань. Працівники на керівних посадах є більш схильними до контекстуальної ефективності, проявами якої є постійні

пошуки викликів у роботі, збільшення обов'язків та робота над актуальністю власних знань і навичок.

2. В результаті кореляційного аналізу було констатовано, що між загальною задоволеністю роботою та контекстуальною ефективністю, ефективністю при виконанні завдань та відданістю організації є позитивні зв'язки, а з контрпродуктивною робочою поведінкою – негативний зв'язок. Основним позитивним корелятом відданості організації серед показників є контекстуальна ефективність, а негативним – контрпродуктивна робоча поведінка.

3. За допомогою лінійного регресійного аналізу було виявлено, що відданість організації слугує найбільш значущим предиктором задоволеності роботою. Ефективність при виконанні завдань та робота у сфері ІТ позитивно впливають на загальну задоволеність роботою, а контрпродуктивна поведінка — негативно. Створена модель є значущою та пояснює 51% дисперсії залежної змінної.

Здійснений регресійний аналіз з медіацією показав, що загальна задоволеність роботою слугує медіатором зв'язку відданості організації та ефективності при виконанні завдань, відсоток непрямої медіації складає 75.3%. Знайдено, що внутрішня задоволеність роботою виступає медіатором зв'язку відданості організації та контекстуальної ефективності; для цієї моделі відсоток непрямої медіації складає 57.9%. Це свідчить про те, що через відданість організації у працівників зростає задоволеність роботою чи один з її аспектів, що в подальшому слугує предиктором ефективності на робочому місці.

## ВИСНОВКИ

1. Задоволеність роботою розглядається як поєднання умов середовища та психологічних умов, які викликають у працівника задоволення від виконаної роботи. Задоволеність роботою пов'язана із змістом робочих обов'язків і результатами роботи, мотивацією, рівнем стресу, задоволеністю організацією і керівництвом, рівнем винагороди, умовами праці, можливостями кар'єрного росту, гнучкістю графіку, справедливістю та атмосферою на робочому місці, взаємодією з колегами та іншими чинниками, як зокрема, відданість організації та ефективність роботи.

Під відданістю організації розуміють певний ступінь, у якому працівники організації бачать себе приналежними та прив'язаними до організації (або її частин). Відданість організації позитивно корелює трансформаційним лідерством, підтримкою організації, етичним кліматом, а також справедливістю на робочому місці. Інший предиктор задоволеності роботою, ефективність працівників на робочому місці, визначається як конкретні дії та результати, отримані в ході виконанні робочих функцій. Детермінантами ефективності роботи є індивідуальні риси (когнітивні здібності, особистість, мотивація), змінні стани (установки, мотиваційні стани) та ситуаційні характеристики (структура винагороди та організації, керівництво), а також взаємодія між ними.

Впродовж останніх років дослідження підтверджують наявність позитивного впливу задоволеності роботою на ефективність на робочому місці, тобто працівники, які задоволені своєю роботою, працюють якісніше. Більшість досліджень також виявили позитивний зв'язок між відданістю організації, задоволеністю роботою і ефективністю, причому більша відданість веде до зростання ефективності та задоволеності. Коли працівники задоволені умовами праці, винагородою, та можливостями кар'єрного росту, вони більше віддані своїй організації і наполегливо працюють для реалізації її місії.

2. Для виконання завдань даної роботи було обрано наступні інструменти: Мінесотський опитувальник задоволеності роботою (Weiss et al.,

1967), Опитувальник відданості організації (OCQ, Mowday et al., 1979), Опитувальник "Індивідуальна оцінка ефективності роботи" (IWPQ, Koopmans et al., 2014).

Для обробки отриманих результатів було використано такі методи математично-статистичної обробки даних: первинні описові статистики (медіана, середнє арифметичне значення, стандартне відхилення, асиметрія, ексцес); кореляційний аналіз (критерій Спірмена), аналіз узгодженості питань ( $\alpha$  Кронбаха,  $\omega$  МакДональда), U-критерій Манна-Уїтні, критерій Краскела-Уоліса, лінійний регресійний аналіз, регресійний аналіз з аналізом медіації.

3. Виявлено, що відданість організації слугує найбільш значущим предиктором загальної задоволеності роботою працівників. Робота у сфері ІТ та ефективність при виконанні завдань позитивно впливають на задоволеність роботою, а контрпродуктивна поведінка — негативно.

Загальна задоволеність роботою слугує медіатором зв'язку відданості організації та ефективності при виконанні завдань. Крім цього, встановлено, що внутрішня задоволеність роботою виступає медіатором зв'язку відданості організації та контекстуальної ефективності. Це свідчить про те, що з більшим рівнем відданості організації працівники є більше задоволені роботою чи якимось з її аспектів, що в результаті виступає предиктором ефективності на робочому місці.

Перспективами подальшого дослідження буде збільшення вибірки та забезпечення представленості працівників ІТ сфери на технічних та нетехнічних посадах у найбільш популярних напрямках для пошуку залежностей задоволеності роботи від сфери роботи працівника. Крім цього, важливим аспектом буде забезпечити незалежну оцінку ефективності працівників на робочому місці. Для цього крім самооцінки ефективності, необхідно побудувати систему для представників різних напрямів ІТ для оцінки їхньої ефективності колегами та керівниками з урахуванням цілей, поставлених перед працівником.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abbasi S. M., Hollman K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Pers Manage.* 29(3):333-342.
2. Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
3. Abdullah, I., Omar, R., & Rashid, Y. (2013). Effect of personality on organizational commitment and employees 'performance: Empirical evidence from banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(6), 759-766.
4. Acker GM. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Ment Health J.* 40(1):65-73.
5. Ahmad A., Khan M.U., Elkalmi R.M., Jamshed S.Q., Nagappa A.N., Patel I., Balkrishnan R. (2016). Job satisfaction among Indian pharmacists: An exploration of affecting variables and suggestions for improvement in pharmacist role. *Indian J Pharm Educ Res.* 50(1):9-16.
6. Al Khalidi D, Wazaify M. (2013). Assessment of pharmacists 'job satisfaction and job related stress in Amman. *Int J Clin Pharm.* 35(5):821-828.
7. Albrech, S. L. (2011). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice.* Human Resource Management International Digest, 19(7), 176-178.
8. Allen TD, Finkelstein LM. (2003). Beyond mentoring: Alternative sources and functions of developmental support. *Career Dev Q.* 51(4):346-355.
9. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

10. Almer ED, Kaplan SE. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*. 14(1):1-34.
11. Andrew, D. P. S. (2004). The effect of congruence of leadership behaviors on motivation, commitment, and satisfaction of college tennis players (Doctoral dissertation, The Florida State University).
12. Anh, P. T., & Dao, N. T. H. (2013). Managing human resources and the commitment of employees with enterprises. *Journal of Science VNU, Economics and Business*, 29(4), 24-34.
13. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
14. Arshadia, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 5, 12671272.
15. Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
16. Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Brown, E. M. (1978). A longitudinal study of the impact of changes in goal setting on employee satisfaction. *Personnel Psychology*, 31, 595-608.
17. Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard, T. J., Taubman, P., & Cavanaugh, M. A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Differences*, 17, 21-33.
18. Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2).
19. Austin JT, Villanova P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *J. Appl. Psychol.* 77:836–74.

20. Baggerly J, Osborn D. (2006). School counselors' career satisfaction and commitment: Correlates and predictors. *Professional School Counseling*, 9(3):197-205.
21. Barbuto, J. E., & Story, S. P. J. (2011). Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23-34.
22. Bashaw, E. R. & Grant, S. E. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 41-56.
23. Bateman, T. & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 95-112.
24. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
25. Belay YB. (2016). Job satisfaction among community pharmacy professionals in Mekelle city, Northern Ethiopia. *Adv Med Educ Pract*. 7:527-531.
26. Bender KA, Donohue SM, Heywood JS. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxf Econ Pap*. 57(3):479-496.
27. Bender KA, Heywood JS. (2006). Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings. *Scot J Polit Econ*. 53(2):253-279.
28. Bilimoria D, Perry SR, Liang X, Stoller EP, Higgins P, Taylor C. (2006). How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *J Technol Transfer*. 31(3):355-365.
29. Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies*, 54(2), 114-123.
30. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. 71–98.

31. Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
32. Brockner J. (1992) Managing the effects of layoffs on survivors. *Calif Manage Rev.* 34(2):9-28.
33. Burchell B, Fagan C. (2004). Gender and the intensification of work: Evidence from the "European Working Conditions Surveys". *East Econ J.* 30(4):627-642.
34. Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass ' (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
35. Calgan Z, Aslan D, Yegenoglu S. (2011). Community pharmacists 'burnout levels and related factors: An example from Turkey. *Int J Clin Pharm.* 2011;33(1):92-100.
36. Campbell JP, & Knapp DJ. (2001). *Exploring the Limits in Personnel Selection and Classification*. Mahwah, NJ: Erlbaum
37. Campbell JP, McCloy RA, & Oppler SH, Sager CE. (1993). A theory of performance. 35–70.
38. Campbell JP. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press. 1990:687-732.
39. Campbell JP. (2013). Leadership, the old, the new, and the timeless: a commentary. See Rumsey 2013, pp. 401–22.
40. Carroll GR, Hannan MT. (2004). *The demography of corporations and industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2004.
41. Cartwright L. (1987). Role montage: Life patterns of professional women. *J Am Med Womens Assoc* (1972). 42(5):142-148.

42. Carvajal MJ, Hardigan P. (2008). Pharmacists' inter-gender differences in behavior and opinions: Is work input an important mediator? *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*. 6(2):6.
43. Carvajal MJ, Hardigan PC. (2000). Pharmacists' sources of job satisfaction: Inter-gender differences in response. *Am J Pharm Educ*. 64(4):420-425.
44. Carvajal, M. J., & Popovici, I. (2018). Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice (Granada)*, 16(4).
45. Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management, and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
46. Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International journal of environmental research and public health*, 18(18), 9499.
47. Caught, K., Shadur, M. A. & Rodwell, J. J. (2000). The measurement in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.
48. Chen Z., Eisenberger R., Johnson K.M., Sucharski I.L., Aselage J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *J Soc Psychol*. 149(1):119-124.
49. Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. (2013). Links between Organisational Citizenship Behaviour, Organisational Justice, and Job Behaviours at the Workplace. *LBS Journal of Management & Research*, 11(2), 3-11.
50. Chua G.N., Yee L.J., Sim B.A., Tan K.H., Sin N.K., Hassali M.A., Shafie A.A., Ooi G.S. (2014). Job satisfaction, organisation commitment and retention in the public workforce: A survey among pharmacists in Malaysia. *Int J Pharm Pract*. 22(4):265-274.
51. Cimete G., Gencalp N.S., Keskin G. (2003). Quality of life and job satisfaction of nurses. *J Nurs Care Qual*. 18(2):151-158.
52. Clark AE. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*. 4(4):341-372.

53. Clay-Warner J., Reynolds J., Roman P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4):391-409.
54. Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and turnover: A met-analysis. *Academy of Management Journal Review*, 36, 1140-1157.
55. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
56. Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Ng KY. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J Appl Psychol*. 86(3):425.
57. Cook, J.D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
58. Cooke, D. K. (1997). Discriminant validity of the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 80, 41-441.
59. Credé, M., Chernyshenko, O. S., Bagrami, J., & Sully, M. (2009). Contextual performance and the job satisfaction–dissatisfaction distinction: Examining artifacts and utility. *Human performance*, 22(3), 246-272.
60. Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460-470.
61. Dal Forno, A., & Merlone, U. (2010). Incentives and individual motivation in supervised workgroups. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 878-885.
62. Darmon, R. Y. (2011). Processes underlying the development and evolution of salespersons' job satisfaction/dissatisfaction: A conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 388-401.
63. Davila, M. C. & Garcia, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of senses of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 244-255.

64. Day AL, Chamberlain TC. (2006). Committing to your work, spouse, and children: Implications for work–family conflict. *J Vocat Behav.* 68(1):116-130.
65. Day, D. V., & Bedeian, A. G. (1991). Work climate and Type A status as predictors of job satisfaction: A test of the interactional perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 39-52.
66. Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries. *British Journal of Management*, 23(S1), S88-S103.
67. Dello Russo, S., Vecchione, M. & Borgogni, L. (2013). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioural outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 701-719.
68. Dewettinck, K., & van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
69. Diekmann KA, Sondak H, Barsness ZI. (2007) Does fairness matter more to some than to others? The moderating role of workplace status on the relationship between procedural fairness perceptions and job satisfaction. *Social Justice Research.* 20(2):161-180.
70. Donohue SM, Heywood JS. (2004). Job satisfaction and gender: An expanded specification from the NLSY. *Int J Manpow.* 25(2):211-238.
71. Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 483-504.
72. Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of facilities management*, 2(3), 244-257.

73. Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
74. Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
75. Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization science*, 9(4), 471-488.
76. Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbildung*. Göttingen: Hogrefe.
77. Ferguson J, Ashcroft D, Hassell K. (2011). Qualitative insights into job satisfaction and dissatisfaction with management among community and hospital pharmacists. *Res Social Adm Pharm*. 7(3):306-316.
78. Ferguson, K., Frost, L., & Hall, D. (2012). Predicting teacher anxiety, depression, and job satisfaction. *Journal of teaching and learning*, 8(1).
79. Ferres N, Connell J, Travaglione A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *J Manag Psychol*. 2004;19(6):608-622.
80. Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
81. Foroughi Moghadam MJ, Peiravian F, Naderi A, Rajabzadeh A, Rasekh HR. (2014). An analysis of job satisfaction among Iranian pharmacists through various job characteristics. *Iran J Pharm Res*. 13(3):1087-1096.
82. Frese M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Ind. Organ. Psychol*. 1:67–69.
83. Freund, A., & Carmeli, A. (2004). The relationship between work commitment and organizational citizenship behavior among lawyers in the private sector. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 5(2), 93-113.
84. Fridoon, J. & Nasrin, S. (2009). Three components of organizational commitment and job satisfaction of hospital nurses in Iran. *The Health Care Manager*, 28, 375-380.

85. Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
86. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro- Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*, 24(8), 765-779.
87. Galinsky E, Kim SS, Bond JT. (2001). Feeling overworked: When work becomes too much. Families and Work Institute.
88. Gardner S, Stowe C. (2006). The impact of a gender shift on a profession: Women in pharmacy. *Forum on Public Policy*.
89. Gegax T. (2006). Relationship management: Create an enlightened work environment and reap the rewards from your employees. *Business Credit*. 108(4):65-67.
90. Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
91. Green F, Felstead A, Burchell B. (2000). Job insecurity and the difficulty of regaining employment: An empirical study of unemployment expectations. *Oxf Bull Econ Stat*. 62(1):855-883.
92. Griffin MA, Neal A, & Parker SK. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Acad. Manag. J*. 50:327-47.
93. Griskevicius V, Cialdini RB, Goldstein NJ. (2008). Applying (and resisting) peer influence. *MIT Sloan Manag Rev*. 49(2):84.
94. Gutierrez, A. P., Candel, L.L. & Carver, L. (2012). The structural relationship between organizational commitment, global job satisfaction, development experience, work values, organizational support, and personorganizational fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 54, 1601-1614.
95. Hamermesh DS. (2001). The changing distribution of job satisfaction. *J Hum Resour*. 36(1):1-30.

96. Hapsari, D., Riyanto, S. & Endri, E. (2021). The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 595-604.
97. Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The career development quarterly*, 56(2), 150-156.
98. Hawthorne N, Anderson C. (2009). The global pharmacy workforce: A systematic review of the literature. *Hum Resour Health*. 7(1):48.
99. Hermansyah A, Sukorini AI, Setiawan CD, Priyandani Y. (2012). The conflicts between professional and non professional work of community pharmacists in Indonesia. *Pharm Pract (Granada)*. 10(1):33-39.
100. Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
101. Hodgins R, Chandra A. (2014). Applying economic model 'efficiency wage' concept for pharmacists: Can 'efficient' salaries reduce pharmacist turnover? *J Health Manag*. 16(4):465-470.
102. Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: An organizational capability perspective. *Supply Chain Management*, 17(6), 596-610.
103. Hsieh, J. Y. (2016). Spurious or true? An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors. *Public Personnel Management*, 45(1), 90-118.
104. Husin & Nurwati. (2014). The Role of Accounting Information, Job Satisfaction, and Organizational Commitment to Job Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studies in Small and Medium Enterprises in Southeast Sulawesi). *IOSR Journal of Business and Management*, 16(11), 25-31.

105. Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X.-H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 84-106.
106. Jepsen DM, O'Neill MS. (2013). Australian hospital pharmacists reflect on career success. *J Pharm Pract Res*. 43(1):29-31.
107. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
108. Kahaleh A, Gaither C. (2007). The effects of work setting on pharmacists' empowerment and organizational behaviors. *Res Social Adm Pharm*. 3(2):199-222.
109. Kaiser LC. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. *Int J Manpow*. 28(1):75-94.
110. Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict, and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.
111. Kee HJ. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*. 82(259):408-427.
112. Kenny, M. E., Walsh-Blair, L. Y., Blustein, D. L., Bempechat, J., & Seltzer, J. (2010). Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 205-212.
113. Kim S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*. 52(9-10):667-681
114. Kirk-Brown A, Wallace D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *J Employ Couns*. 41(1):29-37.

115. Knapp KK, Cultice JM. (2007). New pharmacist supply projections: Lower separation rates and increased graduates boost supply estimates. *J Am Pharm Assoc* (2003). 47(4):463-470.
116. Konrad AM, Ritchie JE, Lieb P, Corrigan E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychol Bull.* 126(4):593.
117. Koopmans L., Bernaards C.B., Hildebrandt V.H., Schaufeli W.B., De Vet H.C.W., Van der Beek A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *J Occup Environ Med.* 53 (8): 856-866.
118. Koopmans L., Bernaards C.M., Hildebrandt V.H., van Buuren S., van der Beek A.J., de Vet H.C.W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *Int J Product Perform Manag.* 2013, 62 (1): 6-28.
119. Koopmans L., Bernaards C.M., Hildebrandt V.H., Van Buuren S., Van der Beek A.J., De Vet H.C.W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *J Appl Meas.* 15 (2): 160-175.
120. Koopmans, L., Coffeng, J.K., Bernaards, C.M. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health* 14, 513.
121. Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC health services research*, 2, 1-8.
122. Lam, S. S. K. (1998). Test-retest reliability of the organizational commitment questionnaire. *The Journal of Social Psychology*, 138, 787-788.
123. Lambert E, Hogan N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Crim Justice Rev.* 34(1):96-118.
124. Lambert E, Paoline E.A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Crim Justice Rev.* 33(4):541-564.

- 125.Lee, K. S. (2005). Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationship with satisfaction and work outcomes. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15, 375-399.
- 126.Lewandowski CA. (2003). Organizational factors contributing to worker frustration: The precursor to burnout. *J Sociol Soc Welf.* 30(4):175-185.
- 127.Lin BY-J, Yeh Y-C, Lin W-H. (2007). The influence of job characteristics on job outcomes of pharmacists in hospital, clinic, and community pharmacies. *J Med Syst.* 31(3):224-229.
- 128.Liu CS, White L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Res Social Adm Pharm.* 7(1):51-63.
- 129.Liu, Y., Valenti, M. A., & Yu, H.-Y. (2012). Presuccession performance, CEO succession, top management team, and change in a firm's internationalization: The moderating effect of CEO/ chairperson dissimilarity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(1), 67-78.
- 130.Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees 'job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- 131.Long A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *Economic Record.* 81(255):303-321.
- 132.Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). Theory, application and skill development.
- 133.Luthans, F. (2005). *Organization Behaviour*. Tenth Edition, McGrawHill Companie.
- 134.Maier, G. M. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeitsund Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- 135.Majd M, Hashemian F, Sisi FY, Jalal M, Majd Z. (2012). Quality of life and job satisfaction of dispensing pharmacists practicing in Tehran private-sector pharmacies. *Iran J Pharm Res.* 11(4):1039-1044.

136. Major, D. A., Morganson, V. J., & Bolen, H. M. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. *Journal of Business and Psychology*, 28, 301-314.
137. Manan MM, Azmi Y, Lim Z, Neoh CF, Khan TM, Ming LC. (2015). Predictors of job satisfaction amongst pharmacists in Malaysian public hospitals and healthcare clinics. *J Pharm Pract Res*. 45(4):404-411.
138. Manasse HR, Speedie MK. (2007). Pharmacists, pharmaceuticals, and policy issues shaping the work force in pharmacy. *Am J Health Syst Pharm*. 64(12):e30-e48.
139. Mangaleswaran, T., & Thevanes, N. (2018). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(5), 11-16.
140. Margaretha, M., Saragih, S., Zaniarti, S., & Parayow, B. (2021). Workplace spirituality, employee engagement, and professional commitment: A study of lecturers from Indonesian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 346-356.
141. Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and occupations*, 20(3), 368-390.
142. Mathieu, A., Bruvold, N. T. & Ritchey, N. (2000). Subcultural research on organizational commitment with the 15 OCQ invariant instrument. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 129-138.
143. Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
144. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
145. Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.

146. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
147. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
148. Meyer, J. P., Kam, C., Gildenberg, I. & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25, 381-401.
149. Meyer, J. P., Kam, C., Gildenberg, I. & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25, 381-401.
150. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
151. Miller GJ, Yeager SJ, Hildreth WB, Rabin J. (2005). How financial managers deal with ethical stress. *Public Adm Rev*. 65(3):301-312.
152. Minavand, H., & Lorkojouri, Z. (2013). The linkage between strategic human resource management, innovation, and firm performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 85-90.
153. Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
154. Motowidlo SJ, Borman WC, & Schmit MJ. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Hum. Perform.* 10:71–83.
155. Mott DA, Doucette WR, Gaither CA, Pedersen CA, Schommer JC. (2004). Pharmacists' attitudes toward worklife: Results from a national survey of pharmacists. *J Am Pharm Assoc* (2003). 44(3):326-336.
156. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

157. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
158. Murphy KR. (1989). Dimensions of job performance. In *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, ed. RF Dillon, JW Pellegrino, pp. 218–47. New York: Praeger.
159. Murphy SM, Friesner DL, Scott DM. (2011). Do in-kind benefits influence pharmacists' labor supply decisions? *Journal of Regional Analysis & Policy*. 41(1):33.
160. Nagendra, A. (2014). Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to the Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*, 11, 197-207.
161. Nasir, R., Fatimah, O., Mohammadi, M. S., Shahrazad, W. W., Khairudin, R., & Halim, F. W. (2011). Demographic variables as moderators in the relationship between job satisfaction and task performance. *Journal of Social Science and Humanities*, 19, 33-40.
162. Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
163. Newstrom J, Gardner D, Pierce I. (1999). A neglected supervisory role: Building self-esteem at work. *Supervision*. 68(3):9-12.
164. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
165. Parvin MM, Kabir MN. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(9):113.
166. Pearlman K, & Sanchez JI. (2010). Work analysis. See Farr & Tippins 2010, pp. 73–98.

167. Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292.
168. Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
169. Pierce, J.L. & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
170. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
171. Rabl, T. & del Carmen Triana, M. (2013). How German employees of different ages conserve resources: Perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3599-3612.
172. Rai, S. (2012). Engaging Young Employees (Gen Y) in a Social Media Dominated World – Review and Retrospection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 257-266.
173. Ramshida, A. P., & Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.
174. Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
175. Rath T, Clifton DO. (2007). *How full is your bucket?* New York: Simon and Schuster.
176. Reio, T., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264.

177. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
178. Riyanto S., Endri E., & Herlisha N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
179. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
180. Rodrigues VF, Ribeiro MI, Pinto IC. (2014). Work satisfaction within community pharmacy professionals. *Adv Pharmacol Pharm*. 2:6-12.
181. Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
182. Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.
183. Rotundo M, Sackett PR. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A polycapturing approach. *J Appl Psychol*. 2002;87(1):66-80.
184. Ryan, J. C. (2010). An examination of the factor structure and scale reliability of the work motivation scale, the motivation sources inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1566-1577.
185. Schneider, D. S., & Vaught, B. C. (1993). A comparison of job satisfaction between public and private sector managers. *Public Administration Quarterly*, 68-83.
186. Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19, 385-417.

- 187.Schroder R. (2008). Job satisfaction of employees at a Christian university. *J Res Christ Educ.* 17(2):225-246.
- 188.Schroder R. (2008). Predictors of organizational commitment for faculty and administrators of a private Christian university. *J Res Christ Educ.* 17(1):81-97.
- 189.Seston E, Hassell K, Ferguson J, Hann M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Res Social Adm Pharm.* 5(2):121-132.
- 190.Setiyani, A., Sutawijaya, A., Nawangsari, L.C., Riyanto, S., & Endri, E. (2020). Motivation and the Millennial Generation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(6), 1124-1136.
- 191.Silitonga, T. B., Sujanto, B., Luddin, M. R., & Susita, D., & Endri, E. (2020). Evaluation of Overseas Field Study Program at the Indonesia Defense University. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 12(10), 554-573.
- 192.Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler, (Hrsg.). *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie* (pp. 597-672). Göttingen: Hogrefe.
- 193.Sloane PJ, Williams H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour.* 14(3):473-502.
- 194.Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48, 229-250.
- 195.Smith-Crowe, K., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledgesafety performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 861-876.
- 196.Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81

- 197.Sommer, S. M., Bae, S.-H. & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49, 977-993.
- 198.Sørensen JB. (2007). Organizational diversity, labor markets, and wage inequality. *Am Behav Sci*. 50(5):659-676.
- 199.Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 200.Spies, M. (2006). Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia*, 184(2), 133-149.
- 201.Srivastava, S., & Madan, P. (2016). Understanding the Roles of Organizational Identification, Trust, and Corporate Ethical Values in Employee Engagement – Organizational Citizenship Behaviour Relationship: A Study on Indian Managers. *Management and Labour Studies*, 41(4), 314-330.
- 202.Stack L. (2003). Employees behaving badly: How managers can recognize and combat employee 'desk rage'. *HR Magazine*. 48(10):111-116.
- 203.Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- 204.Storey, M. A., Zimmermann, T., Bird, C., Czerwonka, J., Murphy, B., & Kalliamvakou, E. (2019). Towards a theory of software developer job satisfaction and perceived productivity. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 47(10), 2125-2142.
- 205.Stumpf, S. A. & Hartman, K.(1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- 206.Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- 207.Susanto, Y., Nuraini, Sutanta, Gunadi, Basrie, Mulyadi, & Endri, E. (2020). The Effect of Task Complexity, Independence and Competence on the Quality of Audit Results with Auditor Integrity as a Moderating Variable. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 12(12), 742-755.

208. Tabarsa, G., & Nazari, A. J. (2016). Examining the moderating role of mentoring relationship in between content plateauing with job satisfaction and willingness to leave the organization (case study: Iran ministry of industry, mines, and trade). *Indian Journal of Science and Technology*, 9(7), 1-8.
209. Tansey TN, Mizelle N, Ferrin JM, Tschopp MK, Frain M. (2004). Work-related stress and the demand-control-support framework: Implications for the P x E fit model. *J Rehabil.* 70(3):34-41.
210. Theodossiou I, Vasileiou E. (2007). Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction? *Res Econ.* 2007;61(2):71-83.
211. Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
212. Tobing, D. S. K. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 11(1), 31-37.
213. Travers, C. J., & Cooper, C. L. (2018). Mental health, job satisfaction and occupational stress among UK teachers. In *Managerial, Occupational and Organizational Stress Research* (pp. 291-307). Routledge.
214. Tuu, H. H., & Liem, P. H. (2012). The commitment of employees to Khanh Hoa tourism company. *Journal of Economic Development*, 264, 56-64.
215. Ubaka CM, Ochie UM, Adibe MO. (2013). Student pharmacists 'career choices: A survey of three Nigerian schools of pharmacy. *Pharm Pract (Granada)*. 11(3):149-155.
216. Valentine SR. (2001). Men and women supervisors' job responsibility, job satisfaction, and employee monitoring. *Sex Roles.* 2001;45(3-4):179-197.
217. Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.

- 218.van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- 219.van Dick, R. & Ullrich, J. (2013). Identifikation und Commitment. In W. Sarges (Hrsg.). Managementdiagnostik (S. 349-354). Göttingen: Hogrefe.
- 220.Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- 221.Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67.
- 222.Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. A., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 471-478.
- 223.Watkin C. (2001). How to improve organisational climate. *People Management*. 7(13):52-53.
- 224.Watrous KM, Huffman AH, Pritchard RD. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *J Bus Psychol*. 21(1):103-126.
- 225.Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perception and organizational commitment: The mediating role of workfamily conflict an enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 606-622.
- 226.Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- 227.Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- 228.Willis S, Elvey R, Hassell K. (2011). What is the evidence that workload is affecting hospital pharmacists 'performance and patient safety? London: Centre for Workforce Intelligence.

229. Wu, T., Shen, Q., Liu, H., & Zheng, C. (2019). Work Stress, Perceived Career Opportunity, and Organizational Loyalty in Organizational Change: A Moderated Mediation Model. *Social Behavior and Personality*, 47(4), 1-11.
230. Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 441-450.
231. Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91, 111-121.
232. Єременко, Л. В. (2018). Фактори задоволеності працею і мотивації професійної діяльності.
233. Кравчинська, Т. С. (2015). Розвиток мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів як чинник задоволеності роботою. *ScienceRise*, 9(5 (14)), 36-40.
234. Костів, М. (2021). Роль емоційного інтелекту у задоволеності роботою працівників ІТ-сфери.
235. Могиленко О. О. 2021. Статус зайнятості як чинник трудових орієнтацій населення України. *Магістерська робота*.
236. Петрова, Л. Г. (2014). Організаційні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу. *Правничий вісник Університету КРОК*, (18), 159-164.