

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Кваліфікаційна робота на отримання освітнього рівня «магістр»

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ
ІТ-КОМПАНІЙ»**

Роботу виконала:

студентка магістратури 2.р.н.
спеціальності «Психологія»

Костюк Богдана Володимирівна

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри соціальної психології,

Клименко Ірина Вадимівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У СПІВРОБІТНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	7
1.1. Сутність поняття «мотивація», теорії мотивації.....	7
1.2. Проблема вивчення мотивації у психологічній літературі.....	18
1.3. Особливості мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній.....	25
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЧНА СХЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	34
2.1. Етапи емпіричного дослідження та опис вибірки.....	34
2.2. Методичний інструментарій дослідження.....	38
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ.....	44
3.1. Аналіз результатів дослідження мотиваційної сфери співробітників ІТ компаній.....	44
3.2. Розробка рекомендацій для побудови нової структури мотивації співробітників компанії «Р2Н» на основі результатів дослідження.....	69
Висновки до третього розділу.....	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зараз відбувається бурхливий розвиток ІТ-сфери, суттєво збільшується кількість спеціалістів за цим напрямком. Отримати одну із спеціальностей ІТ-фахівця вважається престижним та перспективним, тому багато людей прагнуть здобути відповідні навички. Через деякий час праці в ІТ-компанії, спеціаліст може виявити зниження мотивації до роботи, адже він вже стикається з реальністю, де у професії ІТ-фахівця є не лише переваги, але і недоліки. Тому важливо визначити особливості мотиваційної сфери співробітників українських ІТ-компаній, щоб не втрачати цінних спеціалістів з досвідом розв'язання завдань.

Проблемами трудової мотивації співробітників ІТ-компаній займалися такі вітчизняні фахівці як Федоришин Г., Боярчук Ю., Вікарчук О.І., Саух, І.В., Харчишина, О.В., Павловська, Л.Д., Боцян, Т.В., Задорожнюк Н., Алексеєнко С., Жанько Т., Кривошей О.О., Селюкова Т. В., Болквадзе Н., Гетьман Т., Курганський С., Ситнік Н., Філоненко Д., Михальченко І., Кривак А., Барвінок В., Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І. та Яблонська І. В.

Зазначені вчені розглядали особливості мотиваційної сфери працівників ІТ-компаній, враховуючи рівень професійності спеціалістів та різницю між співробітниками різної статті. Проте, не було звернуто увагу на відмінності між працівниками технічних та нетехнічних спеціальностей. Також, в силу того, що дослідження зазначених авторів проводились до часу, коли частка компаній була вимушена покинути межі країни через військову небезпеку, то не було враховано різницю між мотиваційними профілями українських ІТ-спеціалістів в Україні та поза її межами.

Важливий внесок у дослідження мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів зробили такі іноземні дослідники як Абелтіна А., Грібанова С., Ріжамадзе К., Ковалевська Б., Ендрес М., Бьонке К. та Веймер В.

Іноземні фахівці підійшли до проблеми мотивації ІТ-спеціалістів з практичного боку та сформулювали рекомендації, які можуть бути використанні для підвищення мотивації працівників відповідної сфери:

тренінги, спрямовані на формування глибокого зв'язку з компанією, доступність дистанційної роботи, врахування фізіологічних обмежень підвищення ефективності спеціаліста, відкритість інформації про «мотиваційний пакет» компанії. Проте, при складанні рекомендацій не було враховано відмінності у мотиваційних потребах співробітників різного рівня професійності та фаху. Для підвищення ефективності мотиваційних заходів варто підбирати мотиваційні заходи відповідно до ієрархії потреб кожної верстви співробітників ІТ-компаній.

Враховуючи прикладне значення проблематики мотивації співробітників українських ІТ-компаній та наявність невирішених на теоретичному рівні проблем, тему дослідження можна вважати актуальною.

Мета дослідження: визначення особливостей мотиваційної сфери співробітників українських ІТ-компаній, розроблення системи мотивації персоналу в ІТ компаніях.

Згідно мети наукової роботи були висунуті наступні **завдання:**

1. Визначити теоретичні засади вивчення мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній;
2. Розробити методологічну схему дослідження мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній;
3. Емпірично дослідити ступінь задоволеності основних потреб та мотиваційну сферу співробітників українських ІТ-компаній;
4. Розробити рекомендації по створенню структури мотивації співробітників українських ІТ-компаній на основі результатів дослідження.

Об'єкт дослідження: мотивація до трудової діяльності як соціально-психологічне явище.

Предмет дослідження: мотиваційна сфера співробітників українських ІТ-компаній.

В основу емпіричного дослідження покладені такі **гіпотези:**

1. Мотиваційні профілі співробітників технічних і нетехнічних спеціальностей відрізняються.

2. Найбільш актуальні потреби співробітників ІТ-сфери задоволені мотиваційними заходами компанії на високому рівні.

3. Чим вище рівень працівника ІТ-компанії, тим вище рівень потреб по Маслоу.

Теоретичні методи дослідження: аналіз, порівняння, класифікація, узагальнення результатів попередніх досліджень, представлених у науковій літературі.

Діагностичні методи дослідження: «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П.Мартін); авторський опитувальник задоволеності потреб за Ш.Річі та П.Мартін; тест задоволеності основних потреб «Піраміда Маслоу».

Статистичні методи обробки даних: міри центральної тенденції (середнє значення, мода, медіана), стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, ранговий коефіцієнт Кендалла та таблиці сполучень, критерії Колмогорова-Смірнова, U-критерій Манна-Уїтні, критерій Краскела-Уолліса.

Вибірка дослідження складається з 142 осіб, серед яких 78 жінок та 64 чоловіки. 94 досліджуваних знаходяться в Україні, а 48 – за кордоном. Серед ІТ-спеціалістів у вибірці 88 мають технічний фах, а 54 – нетехнічний; 16 працівників мають рівень експертності Junior, 74 – Middle, 52 – Senior. У дослідженні прийняли участь представники компаній P2H, Netcracker, MegaSoft, Dev pro, QuadroX, Andersen, RocketLab, WeSoftYou.

Теоретичне значення дослідження: Було систематизовано досвід вітчизняних та іноземних досліджень особливостей мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній, а також доповнено їх результатами дослідження з використаннями авторського опитувальника. Було доведено необхідність дослідження не лише актуальних потреб ІТ-спеціалістів, але і того, як ці потреби задовольняються компаніями, в яких працюють фахівці.

Практичне значення дослідження: Результати дослідження можна застосовувати для вибору доречних мотиваційних заходів в ІТ-компаніях. Можливе використання висновків емпіричного дослідження як для

самостійного складання мотиваційних програм, так для слідування розробленим рекомендаціям для побудови нової структури мотивації співробітників. Окремі положення дослідження можуть бути використані при викладанні дисциплін, пов'язаних з психологією управління та організаційною психологією.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках.

Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ У СПІВРОБІТНИКІВ ІТ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність поняття «мотивація», теорії мотивації.

Сучасні вчені наводять різні тлумачення поняття «мотивація» у своїх статтях, відповідно до того, представниками якого напрямку чи галузі психології вони є. Один автор робить акцент на фізіологічному підґрунті протікання процесу мотивації, інший розглядає його як психологічний механізм. Це дозволяє зрозуміти, що мотивація є складним явищем.

Психологи почали активно досліджувати явище мотивації в ХХ ст. Поштовхом до цього стала необхідність знайдення шляхів покращення результатів праці робітників. Тоді ж виникла велика кількість різноманітних теорій мотивації: одні базувались на зовнішньому стимулюванні працівників, інші – на підкріпленні внутрішнього потягу до успішності.

За Кендрою Черрі, мотивація – це система біологічних, емоційних, соціальних та когнітивних сил, що активізує, спрямовує та підтримує цілеспрямовані дії людини (Cherry, 2022).

Беата Соудерс пропонує розглядати мотивацію як внутрішній процес, що складається з відчуття потреби, потягу та спонукання, напрямку та способу досягнення мети, а також задоволення від цього (Souders, 2019). Авторка відводить мотивації роль внутрішнього ресурсу, що дозволяє людині ефективно функціонувати, зберігати стан благополуччя та адаптуватись до мінливості навколишнього середовища (Souders, 2019).

За Деннісом М. МакІнерней, мотивація – це психологічний механізм, за яким людина обирає модель поведінки, враховуючи етнічні відмінності та норми культури, та реалізовує її для досягнення цілей (McInerney, 2019).

Джон Маршалл Рив визначає мотивацію як поєднання реакції симпатичної нервової системи – вироблення адреналіну та норадреналіну, що викликають потяг до дій – та прагнення повернутися до стану рівноваги, тобто зменшити або позбутись потягу, що виник (Reeve, 2018).

В межах теорії ієрархії потреб мотивація розглядається як спонукання робити дії для задоволення потреб. Коли одні потреби людини задовольняються, то мотивація діяти в цій сфері зменшується, проте зростає активність людини в іншій сфері, де є свій перелік потреб (Бутенко, 2020).

Теорію ієрархії потреб сформулював Абрахам Маслоу у 1940-х роках. Він описав чітку ієрархію потреб людини у вигляді піраміди та визначив, що існує закономірність переходу від потреб більш низького рівня до потреб більш високого рівня по мірі задоволення попередніх. Нижче за інших в структурі піраміди знаходяться фізіологічні потреби, які необхідні для виживання та підтримки фізичного здоров'я людини. При задоволенні цих потреб особа починає прагнути почуття безпеки, захищеності. Третім рівнем є потреби в причетності: бути частиною групи, дружити, спілкуватись. Вище знаходяться потреби у повазі: люди прагнуть отримати визнання своїх досягнень, відчувати свою важливість. Вищим рівнем є потреба у максимальній реалізації індивідуального потенціалу (Maslow, 1954).

Теорія знайшла практичне застосування в організаційній психології та менеджменті. Щоб працівник прагнув досягати більшого, його фізіологічні потреби задовольняються гідним рівнем заробітної плати, що не може бути нижче прожиткового мінімуму. Потреба у безпеці реалізується за рахунок створення відповідних санітарно-технічних умов, своєчасного надходження заробітної плати та відсутності страху втрати робоче місце. Потреба у приналежності задовольняється роботою над запобіганням та розв'язанням конфліктів, командною атрибутикою та тимблдінгом. Потреба у визнанні забезпечується публічним схваленням. Потреба у самовираженні – через можливість професійного зростання працівника, підтримки керівництвом його доречних ініціатив. Необхідно створити умови, в яких працівник буде в повній мірі реалізовувати свої творчі та розумові здібності (Маслова, 2018).

Щодо критики, то Назар Подольчак зазначає, що теорія ієрархії потреб Маслоу не може пояснити, чому люди, що обирають небезпечні професії або екстремальний спорт, знаходять задоволення у тому, що ризикують власним

життям. Адже це протирічить мотивації задовольнити потребу у безпеці Олена Майданник вказує, що в теорії не враховані індивідуальні відмінності людей у пріоритетності певних потреб (Подольчак, 2016; Майданник, 2017).

Вдосконаленням теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу є теорія ERG Клейтона Альдерфера. Він розподіляє всі потреби на групи існування (фізіологія, безпека), зв'язку (приналежність, визнання) та зростання (визнання, самовираження). При неможливості задовольнити потреби вищого рівня, особа більше зосереджується на нижчих потребах (Alderfer, 1969).

Іншим баченням є теорія мотивації та гігієни Фредеріка Герцберга. Він поділив фактори, що визначають якість роботи, на гігієнічні, які стосуються комфортних умов праці, та мотивуючі, які обумовлюють задоволеність від роботи. До умов праці відносяться: політика фірми, специфіка праці, особливості робочого місця, стосунки з колективом, вид контролю з боку керівництва. Мотивуючими факторами є: успішність, професійне зростання, схвалення, можливості творчої реалізації, відповідальність (Herzberg, 1987).

Девід Мак-Клелланд в теорії набутих потреб описав потребу досягнення, коли особа прагне братися за складні нестандартні завдання та гідно виконувати їх. Також він розглянув потребу приєднання, що характеризується бажанням підтримувати довірливостосунки з оточенням, спілкуватися та взаємодіяти. Останній вид – потреба влади, тобто бажання контролювати, впливати, домінувати над іншими (McClelland та інші, 1953).

В межах теорії фізіологічного спонукання та зменшення потягу мотивація розглядається як бажання організму задовольнити потреби, щоб вийти з дефіциту необхідних для підтримки життя чи розвитку ресурсів та знову досягти гомеостазу (Guy-Evans, 2022). За даними, що наводить Хіларі Лебоу, ця теорія була популярна у 1940-х та 1950-х роках. Її автором є Кларк Халл. Він запропонував поняття «драйв» для опису фізіологічного збудження та почуття напруги, що виникає у відповідь на потреби (Lebow, 2021). Людина прагне зменшити почуття напруги, тому буде виконувати дії, які за її минулим досвідом або припущенням можуть призвести до уникнення

«драйву». Зниження дискомфорту у відповідь на певні дії призводить до позитивного підкріплення. Це означає, що в майбутньому, при виникненні цієї ж потреби людина буде поводитись так само (Cherry, 2020).

Джозеф Шервуд наводить формулу Кларка Халла, за допомогою якої можна спрогнозувати мотивацію людини (Sherwood, 2021):

$$sEr = V \times D \times K \times J \times sHr - sIr - Ir - sOr - sLr,$$

де sEr – збудливий потенціал, ймовірність того, що організм дасть реакцію;

V – динамізм інтенсивності стимулу, величина впливу конкретного стимулу;

D – сила потягу, ступінь, до якого біологічна потреба задоволена;

K – спонукальна мотивація, величина мети, яку потрібно досягти;

J – затримка перед тим, як організму буде дозволено шукати підкріплення;

sHr – сила звички, кількість попередніх умов, які організм мав;

sIr – умовне гальмування, відсутність попереднього підкріплення;

Ir – реактивне гальмування, втома;

sOr – випадкова помилка;

sLr – поріг реакції, найменша кількість підкріплення, потрібного для навчання.

Теорія фізіологічного спонукання та зменшення потягу має недоліки. За допомогою неї не можна пояснити, як «драйв» підсилюється вторинними потребами. Крім того, теорія фізіологічного спонукання та зменшення потягу не пояснює, чому деякі індивіди прагнуть підсилити «драйв» або чому людина може шукати задоволення в таких умовах, що підсилюють почуття напруги, а не призводять до його зменшення (Shrestha, 2017).

В межах теорій «X-Y-Z» пропонувалось контролювати рівень мотивації за допомогою використання простих способів заохочення, покарання та примушення. Автором «X» та «Y» є Дуглас МакГрегор. Ідеї своїх теорій він опублікував у книзі «Людська сторона підприємства» у 1960 році. Основними положеннями є те, що результативність роботи працівників корелює зі стилем керівництва, який треба вибирати відповідно до особливостей роботи та типу підлеглих. В теорії «X» викладено рекомендації для керівництва з автократичним стилем управління по мотивуванню людей,

що не люблять працювати та шукають шляхи відпочити у робочий час. В теорії «Y» розглянуто шляхи мотивації зацікавлених у роботі працівників з боку керівництва з демократичним стилем управління (McGregor, 1957).

Ідеї теорій «X» та «Y» розвинув Вільям Оучі в теорії «Z». Він рекомендував прийняття рішень колективно керівниками високої та середньої ланки, передачу інформації та ініціатив від осіб, що займають нижчі посади, до тих, хто займає вищі. Оучі стверджував, що важливим є відчуття у працівників турботи з боку управлінців, а також розвиток відчуття відповідальності за результати роботи, перевага неформального контролю над формальним, послідовність та передбачуваність оцінки (Ouchi, 1993).

В межах теорії очікуваної цінності мотивація розглядається як передбачення позитивного результату та прагнення його досягти. Мотивація виступає розумовим процесом, що спонукає людину здійснювати певні дії для досягнення успіху (Alamer & Alrabai, 2022).

Теорія очікуваної цінності була розроблена Джоном У. Аткинсоном у 1960-х. За ним, мотивація поєднує в собі наполегливість, прикладання постійних зусиль для отримання результату та вибір завдань досягнення. На рівень вмотивованості впливає очікування позитивного результату, цінність стимулу, який спонукає, оцінка ймовірності успіху. На оцінку ймовірності успіху впливають емоційні спогади людини, її переконання відносно складності завдань та впевненість у власних здібностях (Atkinson, 1957).

Тому великий вплив на мотивацію має специфіка виховання в дитинстві, адже в цей період формується самооцінка людини на основі думки про неї важливих дорослих, а після – однолітків. Адекватність оцінки власних можливостей, позитивні спогади допомагають підтримувати високий рівень вмотивованості та результатів (Cherry, 2022, Lee & Bong, 2019).

Теорія очікуваної цінності також має недоліки. Складно вивчати особливості мотивації в рамках кількісних досліджень та отримувати статистичні дані, адже кожний досліджуваний має свої індивідуальні конструкти. Основною проблемою теорії є невизначеність критеріїв

передбачення позитивного результату, оцінки суб'єктивної значущості мотивів та успішності досягнення. Для кожної людини різні результати будуть сприйматися як позитивні та негативні, кожна має унікальний минулий досвід, на який спирається при оцінці складності завдань та власної спроможності їх вирішити, та свої причини досягти успіху у певній сфері або вторинні вигоди його не досягати (Flake та ін., 2018).

В межах теорії атрибуції пояснюється, як люди визначають причини того, що відбулись певні події, хтось досяг успіху або невдачі, та як це впливає на їх мотивацію (Graham, 2020). Теорію атрибуції висвітлив Фріц Гайдер у своїй книзі «Психологія міжособистісних відносин» у 1958 року. Він вважає, що поведінка людини обумовлюється здатністю та мотивацією. Здатність означає можливість здійснити певні дії, виходячи з вроджених та набутих особливостей, а також ситуації. Мотивація характеризує наявність чи відсутність намірів та готовність докладати зусилля (Heider, 1958).

Джун Леунг, досліджуючи погляди Бернанда Вайнера, відзначила, що рівень вмотивованості людини залежить від її стилю атрибуції. Авторка стверджує, що «від впевненості в успіху залежить мотивація індивіда у досягненні завдання. Чим важливішим є успіх, чим більше хтось вірить, що він досягне успіху, тим більше він буде мотивований. Те, як людина пояснює свій успіх чи невдачу, буде основним фактором, що визначає рівень її мотивації», а також стратегію майбутньої поведінки (Leung, 2022).

За теорією атрибуції на результат впливають локус контролю, стабільність і керованість. Поєднання цих аспектів призводить до різного рівня мотивації. Найвищий мають люди з внутрішнім локусом контролю, стабільною та керованою атрибуцією (Leung, 2022). Локус контролю характеризує те, як людина оцінює можливість самостійно контролювати своє життя (Lopez-Garrido, 2020; Eatough, 2022). Стабільність характеризує те, наскільки довготривалими та регулярними є причини, за якими відбуваються успіхи та невдачі. Керованість атрибуції характеризує здатність людини вплинути на результат власними зусиллями. (Nopper, 2018).

Недоліками теорії атрибуції мотивації є те, що в її межах люди розглядаються як раціональні та логічні особи, які схильні осмислювати поведінку себе та інших людей. Крім того, не було досліджено вплив соціальних, культурних та релігійних чинників (Shrestha, 2017).

В межах соціально-когнітивної теорії мотивація є продуктом навчання в соціальному середовищі. Люди навчаються саморегуляції через міжособистісну взаємодію та спостереження за взірцями поведінки. На перебіг мотиваційного процесу впливає самооцінка прогресу, соціальні порівняння та самоефективність (Schunk & Usher, 2019). Позитивна самооцінка прогресу забезпечує високу мотивацію та почуття самоефективності. Через соціальні порівняння людина отримує інформацію щодо правильного вибору цілей, ступеня власної успішності, відповідності суспільним вимогам та цінностям. Самоефективність суттєво впливає на рівень вмотивованості, а також на те, за вирішення яких завдань візьметься людина та скільки зусиль вона готова докладати (Schunk & Usher, 2019).

Соціально-когнітивна теорія мотивації з'явилась у 1960-х роках з ідеї соціального навчання Альберта Бандури. Тут поведінка обумовлюється уявленнями, судженнями та мотивацією, які людина засвоїла через запозичення моделей поведінки у соціальних взірців та отримання зворотної реакції у вигляді позитивного чи негативного підкріплення (Bandura, 1977). Якщо особа вважає, що за якісь дії її буде покарано, то вона буде намагатись уникнути такої поведінки. Якщо ж вона знає, що отримає винагороду, то буде прагнути поводитись таким чином. Тобто, людина орієнтується на сформовані досвідом уявлення про те, які вчинки є соціально бажаними та корисними для неї, а також на причинно-наслідкові зв'язки певної поведінки та схвалення. Основною мотивацією стає бажання отримати винагороду та уникнути покарання (Bandura, 1977; Nickerson, 2022).

Соціально-когнітивна теорія мотивації підлягала критиці через те, що окремі постулати не є узгодженими. Зокрема, не доведено зв'язку між «навчанням за допомогою спостереження та самоефективністю в соціально-

когнітивній перспективі». Крім того, не враховується різниця між соціальним навчінням дитини та дорослої людини (Zhou & Brown, 2021).

В рамках процесуальних теорій мотивація розглядається як впевненість у правильному виборі способу досягнення мети, вірному розподілі зусиль та адекватній оцінці умов. Можна виокремити такі основні процесуальні теорії: очікування, справедливості та комплексну теорію (Кучин, 2017).

Теорія очікування була запропонована Віктором Врумом наприкінці 1960-х років. Він наполягав на тому, що мотивація людини залежить не від того, наскільки є задоволеною певна потреба, а від того, які очікування особа має. Віктор Врум запропонував формулу, за допомогою якої можна математично підрахувати рівень вмотивованості людини (Vroom, 1964).

$$M = OP \times OB \times B,$$

де M – показник мотивації;

OP – очікування, що зусилля людини призведуть до бажаного результату;

OB – очікування відносно того, що за здобуття певних результатів людина отримає бажану винагороду;

B – суб'єктивна цінність винагороди.

Для того, щоб особа була добре вмотивованою, вона повинна позитивно оцінювати вірогідність того, що отримає результати, які будуть пропорційні витраченим силам та ресурсам. Також вона повинна бути впевненою у тому, що її роботу буде гідно оцінено, тобто за досягнення певного результату вона отримає відповідну цінності її внеску винагороду. Крім того, важливим є те, чи подобається винагорода саме цій людині, чи вона не має для неї достатньої цінності (Білецька & Купчишина, 2022).

За теорією справедливості, автором якої є Джон С. Адамс, людям, окрім оцінки відповідності плати прикладеним зусиллям, також характерно порівнювати винагороди, які вони отримують, з тими, що достаються іншим за таку саму роботу. При цьому, природньо люди схильні переоцінювати свій внесок та недооцінювати отриману плату. Якщо працівник вважає свою винагороду несправедливою, він може менше старатися під час роботи.

Тобто, без усвідомлення того, що її внесок оцінюється належним чином, людина буде втрачати мотивацію (Adams, 1963).

В комплексній теорії Лайман Портер та Едвард Лоулер поєднують ідеї двох попередніх процесуальних теорій, а також вводять поняття «рольове сприйняття». При непривальному розумінні власної ролі неможливо досягти високого рівня мотивації (Porter & Lawler, 1968). «Рольове сприйняття» полягає у тому, як людина оцінює своє значення для інших, наскільки важливим є її внесок. Якщо особа впевнена, що їй доручають роботу, на яку інші просто не хочуть витратити час, або завдання, що значно нижче за складністю, ніж того вимагає наявний рівень навичок, вона буде втрачати мотивацію. Так само людині неприємно усвідомлювати, що її ініціативи не підтримуються, а від її результативності нічого не залежить, тому її можна легко замінити. Це відбиває бажання прикладати зусилля (Miller, 2022).

Тому ефективність роботи залежить як від кількості прикладених зусиль, наявних здібностей та особистісних характеристик, так і від усвідомлення власної ролі. Те, скільки сил та ресурсів буде витратити людина задля отримання результату залежить від співвідношення між стараннями та розміром винагороди, справедливості отриманого, а також суб'єктивної цінності заохочення. Насолода від результативності своєї роботи та переоцінка значущості винагороди після її отримання суттєво впливають на подальшу мотивацію людини (Своробович & Карпенко, 2019).

В межах теорії самодетермінації мотивація розглядається як поєднання внутрішніх інтересів та зовнішніх цінностей, що забезпечує оптимальну продуктивність та результативність людини. Як зазначають Девід Кук та Ентоні Артіно, «задоволення базових психосоціальних потреб в автономії, компетентності та зв'язку сприяє такій мотивації» (Cook & Artino, 2016).

Теорія самодетермінації мотивації була запропонована Едвардом Дечі та Річардом Райаном у книзі «Самовизначення та внутрішня мотивація в поведінці людини» у 1985 році. Автори теорії вважають, що для досягнення цілей людині необхідна внутрішня вмотивованість та почуття свободи.

Внутрішня вмотивованість забезпечується такими потребами як автономія, компетентність та спорідненість (Deci & Ryan, 1985). Під автономією треба розуміти суб'єктивне почуття свободи від зовнішніх обмежень на поведінку. Важливе саме те, як людина сприймає можливість самовизначення (Allan, Autin & Duffy, 2016). Компетентність є відчуттям власної спроможності. Людині важливо знати, що вона має необхідні навички для розв'язання завдань, досягнення мети (Cherry, 2022). Під спорідненістю розуміють потребу у відчутті своєї приналежності до групи та прихильності до інших людей, можливості проявити турботу (Ryan & Deci, 2017; Ryan, 2019).

При цьому, базові потреби – автономія, компетентність, спорідненість однаково впливають на рівень вмотивованості представників різних культур (Martela & Riekkı, 2018).

Основними недоліками теорії самодетермінації є її незавершеність, складність та низька прогностична здатність. Крім того, не виведено чітких математичних формул, які б дозволили передбачити вмотивованість досліджуваних («Self-Determination Theory», 2021).

Ендрю Хуанг стверджує, що всі люди вмотивовані вдосконалюватись, якщо вони не відчують обмеження своєї волі. Проте є люди, які не прагнуть змін та не хочуть покращувати себе. Потреба у зростанні не проявляється, якщо людина почувається компетентною. Мотивація досягнення з'явиться лише у випадку, коли діяльність цікавить суб'єкта, проте в реальності людині доводиться стикатись з труднощами (Huang, 2019).

Мелісса Хьорст, аналізуючи погляди Дж. Ніколса, К. Еймса, К. Двека та М. Майєра, відзначила, що в межах теорії цільової орієнтації мотивація ґрунтується на розумінні засобів досягнення. Людина прагне розвиватися, отримувати знання та навички, необхідні для успіху. Особа обирає ціль, якої прагне досягти, виходячи з того, як вона оцінює свою компетентність та здібності. Люди відрізняються за сприйняттям своєї компетентності. Це впливає на їх думки та дії. Оцінка своїх здібностей відбувається здобутками минулого при порівняння з успіхами інших або власними (Hurst, 2021).

Для короткочасного підвищення рівня мотивації можна створити або клімат майстерності, в якому переважає особисте вдосконалення та навчання, людина оцінює свої досягнення, дивлячись на шлях, який вона пройшла до цілі, або клімат суперництва, в якому порівнюються результати різних людей та заохочується конкуренція. Проте в довгостроковій перспективі стратегія створення клімату майстерності має позитивні наслідки, а клімату суперництва – негативні (Bortoli та ін., 2017).

Цілі майстерності – це цілі, які стосуються засвоєння нових навичок, покращення розуміння, оволодіння новими засобами розв’язання завдань. Вони спрямовані на підвищення компетентності працівника у своїй сфері. Цілі результативності – це цілі, які спрямовані на конкуренцію з іншими, демонстрацію своєї переваги, підкреслення власної компетентності. Людина порівнює себе з оточенням. Вона прагне отримати прихильну оцінку з боку інших та вигідно виглядати на їх фоні. Через це цілі, які ставить людина, можуть бути поверхневими, спрямованими на зовнішній ефект («Student goal...», 2021).

Indeed Editorial Team описали, що критика теорії цільової орієнтації стосується низької ефективності при роботі командизі складними цілями. В групі з кліматом майстерності виникає вірогідність того, що дії окремих людей будуть не узгодженими, адже вони звикли орієнтуватись на свої навички та підхід до роботи. Крім того, особа, що вважає себе компетентною та прагне самовдосконалення при вирішенні надто складного завдання може вдаватись до ризикованих рішень («What Is Goal-Setting Theory?», 2022).

Отже, підсумовуючи визначення «мотивації» у межах різних теорій, можна узагальнити, що: мотивація – це прагнення задовольнити актуальні потреби для підтримки внутрішнього стану комфорту, що обумовлюється власною автономією, активністю, сприйняттям своєї ролі, усвідомленням необхідності саморозвитку, очікуванням позитивного результату та уявленням про систему соціального заохочення та покарання.

1.2. Проблема вивчення мотивації у психологічній літературі.

Так як не існує одного підходу до трактування поняття «мотивація» та єдиної теорії мотиваційної сфери, то виникає проблема практичного вивчення цього явища. Зазвичай окремі діагностичні методи та методики можуть дослідити лише деякі аспекти мотивації та не дозволяють сформувати повну картину мотиваційного процесу.

Дослідники, що вивчають несвідомі мотиви та потяги тяжіють до використання проєктивних та асоціативних методів, трактування сновидінь та мимовільних думок. Також вони можуть робити висновки щодо мотивів людини, спостерігаючи за її емоційними станами, тілесними відчуттями. Вони також враховують значення символів та дію домінуючих архетипів при визначенні спонукань, які керують поведінкою людини (Медвідь, 2016).

Дослідники, що вивчають свідомі мотиви, зазвичай використовують стандартизовані тести та опитувальники та проводять дослідження з експериментальним впливом. Важливим є те, що вони знають, наявність яких саме потреб та мотивів вони хочуть виявити, а також як кількісно виміряти силу кожного з них. Тобто, вони визначають аспекти мотивації, які хочуть дослідити, та градації рівнів (Пророк та ін, 2020). Вивчення свідомих мотивів дозволяє отримати статистичні дані та зробити припущення про наявність відповідних мотивів у генеральної сукупності, чий характеристики Це дозволяє узагальнювати результати. Але інформація, яку досліджувані надають про себе в тестах та опитувальниках, не завжди відповідає реальним мотивам, адже їх можуть просто не усвідомлювати через дії внутрішнього цензору (Медвідь, 2016; Пророк та ін, 2020).

Для вивчення сили мотивації людини доречно використовувати експеримент та спостереження. Це дозволить отримати більш незалежні від уявлень та ідеалів самої особистості дані (Панасенко, 2017).

Мотивація та діяльність пов'язані між собою, тому, спостерігаючи за діяльністю людини, можна робити припущення щодо рівня її вмотивованості

на базі відмінностей в інтенсивності дій. Більш напружена діяльність характеризує вищий рівень мотивації. За допомогою цього припущення можна не лише виміряти величину, але і з'ясувати напрямок мотивації (Гаркуша & Кайко, 2017).

За законом Йоркса-Додсона результативність діяльності людини зростає по мірі зростання рівня мотивації, проте до певного оптимального показника. Коли мотивація зростає вище оптимального рівня, то результати діяльності погіршуються, адже людина стає надто напруженою та дезорганізованою, намагається зробити все швидше та краще, ніж це дозволяє ступінь розвитку її навичок (Тептюк, 2021).

Тому оцінка рівня мотивації за напруженістю більш доречна, ніж оцінка за ефективністю роботи. Адже людина може мати низьку результативність роботи і при тому надмірний рівень мотивації. Вживання додаткових заходів мотивування в такому випадку може призвести до зниження продуктивності та збільшення негативних наслідків впливу деструктивного стресу на організм. Відповідно, такі наслідки довготривалого дистресу, як проблеми з мисленням, пам'яттю, увагою, станом психічного та соматичного здоров'я призведуть до ще більшого погіршення працездатності та результативності. Через це для підвищення ефективності необхідно використовувати заходи, направлені саме на оптимізацію, а не зростання рівня мотивації без врахування показника «до» (Самолук, 2016).

Отже, діагностичне тестування та опитування краще підходить для встановлення провідних цінностей, мотивів, установок, осмисленості постановки цілей та завдань. Спостереження та експеримент буде доречним для дослідження активності, ступеню самостійності, напруженості діяльності, сили та спрямованості мотивації. Методики, що залучають творчу активність досліджуваного/досліджуваної можна використовувати для оцінки наявності інтересу до сфери, якої стосується дослідження (Пахомова, 2017)

Поєднання різних методів дозволяє різнобічно вивчати мотивацію. Проте дослідження особливостей мотиваційної сфери зазвичай обмежується

з'ясуванням переліку домінуючих мотивів у тої чи іншої групи людей. Відповідно створюється характеристика типового представника певної категорії населення: учнів/учениць українських загальноосвітніх шкіл, студентів/студенток психологічного фаху, працівників/працівниць ІТ-сфери тощо (Дорожкін & Борець, 2020).

Але треба зауважувати, що людська діяльність не керується лише одним потягом. Особу спонукає до дій комплекс різних мотивів, які знаходяться в ієрархічній структурі та можуть залежати один від одного. Навіть якщо якийсь з мотивів суттєво домінує над іншими, специфіка поведінки людини визначається і незначними впливами другорядних мотивів. Дуже низьке бажання задовольнити певну потребу також характеризує особливість мотиваційної сфери особистості. Отже, в ході дослідження недостатньо визначити лише домінуючі мотиви, треба аналізувати картину в цілому (Сивицька & Синиченко, 2020).

В рамках типологічного підходу в дослідженнях, пропонується на базі домінуючих та другорядних потреб, мотивів та інтересів визначати основний тип або типи мотиваційного профілю людини. Такий підхід у дослідженні мотивації дозволяє виокремити основні спільні та відмінні мотиви для кожного типу, чим спрощує інтерпретацію даних. Адже не потрібно за рівнем прояву окремих мотивів створювати психологічний портрет для кожної людини. Для визначення мотиваційного типу достатньо виявити домінуючий тип чи типи мотивації, що особливо корисно при роботі з великим масивом даних, коли не можна приділити багато уваги інтерпретації індивідуального профілю особистості (Подшивайлов, 2018).

Проте, якщо планується дослідження на невеликій вибірці та важливим є індивідуальний підхід до кожного досліджуваного, щоб можна було виявити саме його потреби та застосувати засоби оптимізації рівня мотивації до кожного окремо, то використовувати типологічний підхід недоречно. Необхідність отримання даних про потреби та мотивацію одної особистості, наприклад, може виникнути при дослідженні цінних спеціалістів, адже деякі

компанії зосереджують заохочувальні заходи лише на експертах, за яких йде конкуренція на ринку (Подшивайлов, 2018).

Шейли Річі та Пітера Мартіна запропонували досліджувати мотивацію як індивідуальне поєднання різних за актуальністю та значущістю потреб, що спонукають людину до активних дій. Автори розробили діагностичну методику «Мотиваційний профіль особистості», що дозволяє дослідити суб'єктивну цінність кожної з 12 основних потреб та графічно відобразити їх співвідношення. До основних потреб входять: матеріальне забезпечення (гідний рівень заробітної плати, можливість отримати премії, наявність пільг); умови праці (зручний графік, відсутність неоплачуваних робочих часів понад норму, комфортне робоче місце); соціальна взаємодія (нові знайомства та зростання кола контактів); сприятливий клімат в колективі (близькі, надійні, стабільні та доброзичливі відносини з колегами); зрозуміла структура (визначеність та послідовність, наявність чітких правил, завдань та вимог, можливість отримати зворотній зв'язок); доступність влади (можливість організувати та здійснювати керівництво над іншими працівниками); визнання (відчуття власної важливості та значущості); бажання заслужених досягнень (вибір та слідування складним цілям, докладання зусиль, подолання труднощів); самовдосконалення (різні аспекти саморозвитку, особистісне зростання, пошук нових знань та вдосконалення навичок); різноманітність (своєчасні зміни, відсутність застою та рутини); творча реалізація (відкритість до нових ідей та можливість їх реалізувати, пошук нестандартних, інноваційних рішень); цікавість та затребуваність (усвідомлення соціальної корисності своєї діяльності, власний інтерес до роботи) (Ritchie&Martin, 1999).

Залишається невизначеним, який проміжок часу результати мотиваційного профілю можна вважати актуальними. Ольга Смірнова зазначає, що мотиваційний профіль особистості не є усталеним. Він може трансформуватись внаслідок зміни ситуації, в якій перебуває людина, з плином часу, зі змінною вікових пріоритетів. Це вказує на необхідність

повторних досліджень для корекції індивідуальних мотиваційних заходів, особливо, якщо розглядати заохочення як зміну ситуації (Смірнова, 2018).

Проте, Аліна Горобець та Марина Морозова, посилаючись на оригінальну працю Ш. Річі та П. Мартіна, стверджують, що мотиваційний профіль та пріоритетність потреб протягом життя майже не змінюються. А змінюється фактичний рівень задоволеності тої чи іншої потреби. Відтак немає необхідності у повторній оцінці ієрархії особистих потреб. Проте треба здійснювати моніторинг їх задоволеності (Горобець & Морозова, 2018).

Хоча створення мотиваційного профілю передбачає дослідження мотивації як індивідуального поєднання пріоритетності та другорядності заздалегідь визначеного переліку мотивів, проте такий підхід можна використовувати і для статистичних досліджень. За допомогою міри центральної тенденції визначається мотиваційний профіль типового представника, який буде відображати значення, що в більшій-меншій мірі відображають особливості кожного представника групи (Аксьонова, 2019).

Для статистичних цілей метод створення мотиваційного профілю більш доречний, коли існує необхідність в отриманні детальної та індивідуальної картини. Кількість можливих типів набагато менша, ніж кількість унікальних поєднань рівнів суб'єктивної цінності потреб. Це дозволяє не втрачати нюанси мотиваційної сфери, які при типологічному підході відкидаються як незначні, та проводити глибинний аналіз (Подшивайлов, 2018).

Проте і дослідження ведучих типів мотивації, і побудова мотиваційного профілю з індивідуальною ієрархією потреб розраховані на виявлення вже визначених аспектів мотиваційної сфери. Тобто, дослідити можна лише ті показники, що були включені в рамках методики, яка використовується. Для того, щоб здійснити пошук нових аспектів, необхідно застосовувати якісні методи, що дозволяють глибше дослідити процеси, пов'язані з мотивацією (Волянюк та ін., 2019).

Одним з якісних методів, який дає змогу дослідити нові аспекти мотиваційної сфери, виявити глибинні чинники поведінки та отримати більш

повне уявлення про досліджуване явище, є фокус-група. За допомогою фокус-груп можна віднайти нові мотиви в певній сфері, які не відображені в існуючих діагностичних методика та виявити причини пріоритетності одних потреб над іншими, наприклад, чому визнання є більшою цінністю, ніж матеріальна нагорода, чи навпаки. Цей метод дозволяє зібрати унікальні думки досліджуваних. Те, що людина знаходиться в групі та на ній не зосереджена вся увага ведучого, дозволяє їй відкритись та відповідати на питання власними уявленнями, а не стереотипами. Крім того, різниця думок підштовхує людей до емоційного висловлювання, що також дозволяє знизити дію захисних механізмів (Сенишин & Кривешко, 2020).

На відміну від фокус-групи, в якій до обговорення залучається певна кількість осіб, індивідуальне інтерв'ю проводиться при спілкуванні дослідника та запрошеної особи віч-на-віч. Це може створювати дискомфорт для людей, які соромляться висловлювати свою думку, коли вся увага зосереджена на них. Проте інтерв'ю, через те, що воно відбувається в індивідуальній формі та передбачає великі витрати часу, зазвичай проводять з особами, які мають високу професійність, обізнаність чи великі особисті досягнення. Тому такі люди вже звикли мати свою думку та відкрито її висловлювати (Зінорук & Евсейцева, 2017; Сенишин & Кривешко, 2020).

Індивідуальний формат інтерв'ю дозволяє приділити максимальну кількість уваги думкам, уявленням та особливостям однієї людини. На відміну від формату фокус-групи, що передбачає динаміку, отримання різних, іноді протилежних думок, можливість висловитися всім та часове обмеження на відповідь однієї людини, інтерв'ю дозволяє досліджуваному спокійно висловлювати думки без наполегливого втручання опонентів, маленьких часових лімітів та переходу теми обговорення до інших аспектів мотивації, коли респонденту ще є що сказати важливого на попередню тему (Зінорук & Евсейцева, 2017).

Індивідуальні інтерв'ю доречно використовувати, коли необхідно зібрати інформацію про мотиваційну сферу чи доречність заходів,

направлених на оптимізацію мотивації, невеликої кількості осіб. Наприклад, це може бути інтерв'ю з цінним спеціалістом в певній області, якого треба додатково мотивувати для роботи саме в цій компанії. Або досліджуваним може бути відома людина, яка навчилась підтримувати продуктивний рівень мотивації та бути ефективною, через що має великі досягнення. Тоді інтерв'ю направлене на запозичення корисного досвіду. Ще одним варіантом може бути інтерв'ю з фахівцем який є експертом в області мотивації.

Розглянуті методи дають можливість дослідити мотиваційну сферу людини в теперішній час. Для того, щоб відслідкувати причинно-наслідкові зв'язки зміни мотивів, цінностей, бажання докладати зусилля варто вивчати автобіографічні твори та робити аналіз продуктів діяльності людини. Ці методи, які не потребують присутності досліджуваного, також дозволяють вивчати мотиви вчинків історичних особистостей та характеристики мотивації відомих людей, яких нереально залучити до безпосереднього дослідження (Туриніна, 2018; Алексенцева-Тімченко & Мельніков, 2020).

Підсумовуючи, можна помітити, що дослідники зазвичай проводять емпіричне дослідження мотивації в межах певної сфери, наприклад, вивчення особливостей учбової чи трудової мотивації. Вони виокремлюють перелік шкал, які будуть відображувати певні аспекти мотиваційної сфери, орієнтуючись на положення обраної теорії мотивації. З урахуванням цього, вони здійснюють підбір методів та методик дослідження, відповідно до їх діагностичних можливостей дослідити саме обраний аспект, наприклад, усвідомлені чи несвідомі мотиви.

На базі розглянутих наукових праць можна систематизувати призначення різних психологічних методів вивчення мотиваційної сфери людини. Анкетування, тестування та опитування використовується для встановлення усвідомлених ведучих цінностей та мотивів. Спостереження та експеримент необхідні для дослідження сили та спрямованості мотивації, активності, напруженості діяльності. Фокус-група та інтерв'ю – для пошукових досліджень та виявлення нових аспектів мотиваційної сфери.

Проективні та асоціативні методи дозволяють вивчити неусвідомлювані мотиви, спонукання та потяги. За допомогою творчих методів можна здійснювати оцінювання інтересу до діяльності та потенціалу зростання мотивації. Вивчення продуктів діяльності та автобіографічних матеріалів – для дослідження в природніх умовах зміни мотивів та цінностей, встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

1.3. Особливості мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній.

При виборі засобів підвищення мотивації працівників ІТ-компаній, необхідно враховувати особливості роботи в цій сфері та особистісні потреби, притаманні більшості фахівців. Зазвичай ІТ-спеціалісти є інтелектуальними та творчими людьми, переважно молодого віку. А значить вони відкриті новому досвіду та прагнуть реалізовувати креативні ідеї. Для більш детального з'ясування специфіки мотиваційного профілю працівників ІТ-сфери були оглянуті дослідження останніх років на українській вибірці.

Старші розробники надають перевагу демократичному стилю. Керівництво залучає працівників до прийняття рішень, мотивує до кращих результатів винагородою, підтримує взаєморозуміння, проте не насаджує дружбу між колегами. Досліджувані з будь-яким досвідом майже не обирали авторитарний та директивний стилі, а значить ІТ-спеціалісти не схвалюють тиск авторитетом, наявність системи покарання, чітких правил та суворой дисципліни (Федоришин & Боярчук, 2019; Вікарчук та ін., 2020).

В статті Наталії Задорожнюк, Сергія Алексеєнко та Крістіни Жанько підтверджено, що для мотивації спеціалістів ІТ-сфери важливі такі фактори: задоволення від процесу роботи, цікавість проектів, розмір заробітної плати, доступність та зрозумілість шляху кар'єрного зростання. Окрім цього, бажаним заохоченням стане можливість повноцінної реалізації свого інтелектуального та творчого потенціалів при розв'язанні робочих завдань (Задорожнюк, Алексеєнко & Жанько, 2018).

Програмісти керуються вищими потребами за пірамідою Маслоу. Ймовірно, задоволеність фізіологічного рівня обумовлюється високою оплатою праці. Почуття безпеки виникає внаслідок розуміння цінності себе як спеціаліста та великої потреби у програмістах в сучасному світі. Потреба в приналежності закривається наявністю дружнього робочого колективу та організацією керівництвом командного відпочинку, що характерно для ІТ-сфери (Задорожнюк, Алексеєнко & Жанько, 2018).

Автори виявили гендерні відмінності мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів. Програмісти-жінки мають сильну мотивацію на досягнення успіху, тобто вони прагнуть досягати гарних результатів, готові долати перешкоди, вдосконалюватись, випрацьовувати нові навички та отримувати додаткову освіту, незважаючи на те, чи успішними були попередні проекти. Їх мотивація не знижується від критики керівництва. Навпаки, невдачі мотивують їх прикладати більше зусиль (Задорожнюк, Алексеєнко & Жанько, 2018; Кривошей & Селюкова, 2020).

Програмісти-чоловіки засмучуються, якщо їм доводиться перебувати в ситуаціях неуспішності. Вони намагаються уникнути критики. Невдачі можуть призводити до втрати самоповаги, зниження мотивації, мати такі серйозні наслідки як виникнення депресії. Автори стверджують, що випадок, коли ІТ-спеціаліст чоловічої статі не зміг якісно впоратись із завданням, може призвести до зміни місця роботи за власним бажанням (Задорожнюк, Алексеєнко & Жанько, 2018).

Наталія Болквадзе та Тетяна Гетьман в ході дослідження на тернопільській вибірці ІТ-спеціалістів з'ясували, що основними факторами, які впливають на рівень вмотивованості програмістів є наявність високої заробітної плати, доброзичливих відносин в колективі та можливості професійного розвитку. ІТ-спеціалістам для задоволеності роботою в компанії вистачає рівня доходу, який відповідає середній зарплатні за відповідний тип праці та власним очікуванням фахівців. Автори зазначають, що мотивування за рахунок підвищення оплати праці може бути ефективним,

проте з часом висока заробітна плата буде сприйматися як звична норма та перестане бути джерелом додаткової мотивації. Крім того, це вимагає великих витрат бюджету (Болквадзе & Гетьман, 2020).

Для високої мотивації дуже важливо відчувати доброзичливе та лояльне відношення з боку керівництва, а також працювати в дружньому колективі. Некомпетентне та авторитарне керівництво часто стає причиною зміни місця роботи. Гарні відносини з керівництвом та колегами формують сприятливий психологічний клімат на робочому місці та почуття гордості за власну організацію. Це мотивує працювати ефективніше не лише для отримання грошової винагороди та самоповаги, але і через бажання бути максимально корисним спільній справі компанії. Можливість професійного та особистісного розвитку призводить до значного підвищення мотивації. Особливо привабливими здаються програмістам підвищення кваліфікації за фахом, а також додаткові спеціалізовані та мовні курси, зокрема зарубіжні, за рахунок компанії. Хоча це дозволяє підвищити рівень навичок працівника, що корисно для компанії, існує вірогідність, що ІТ-спеціаліст переоцінить бажаний рівень заробітної плати відносно нового рівня своєї кваліфікації та буде вимагати підвищення зарплатні чи шукати інше місце роботи, що пропонує вищий дохід (Болквадзе & Гетьман, 2020).

Сергій Курганський та Наталя Ситнік стверджують, що керівники в ІТ-сфері часто переоцінюють роль матеріального заохочення працівників. Адже підвищення заробітної плати, без врахування потреби у професійному зростанні та реалізації творчого потенціалу, може навпаки призводити до проблем з мотивацією. Автори зазначають, що ефективність працівників підвищується лише до певного рівня зростання доходу, а наступне збільшення зарплатні вже не буде суттєвим чином позитивно впливати на мотивацію (Курганський & Ситнік, 2019).

ІТ-спеціалісти будуть достатньо вмотивованими, якщо їх заробітна плата не буде менше середньої на ринці та відповідатиме їх суб'єктивній оцінці внеску в завершення проекту. Гідна оплата обов'язково повинна

поєднуватись з гарними відносинами в колективі. Доброзичливі стосунки з колегами та керівництвом іноді мають більш визначальну роль, ніж матеріальне заохочення. Тому задоволення потреби у приємному психологічному кліматі в організації позитивно впливає на зменшення плинності кадрів на неprestижних посадах, які передбачають низьку оплату (Курганський & Ситнік, 2019).

В дослідженні Дарини Філоненко виявлено, що загалом спеціалісти ІТ-сфери мають високий рівень професійної мотивації. При тому, більше бажання досягати поставлених цілей, долаючи перешкоди та вдосконалюючи свої навички, мали працівники, що змінили менше, ніж 3 місяці роботи. Ті ж, хто регулярно переходить працювати з однієї компанії до іншої, більше переймаються через невдачі, схильні уникати складних завдань та ситуацій неуспіху (Філоненко, 2019). Щодо мотивації через наявність можливостей професійного та кар'єрного зростання, то близько половини українських ІТ-спеціалістів мають змогу підвищувати свою фахову кваліфікацію та експертність. Кожний четвертий програміст має свій власний проект, над яким працює у вільний від основної роботи час. Ще третина ІТ-спеціалістів будує плани по організації свого проекту. Перед кожним п'ятим працівником відкривається можливість зайняти керуючу посаду (Філоненко, 2017).

Інна Михальченко та Анна Кривак, стверджують, що досягти підвищення мотивації можливо за рахунок розбиття проекту на маленькі завдання і заохочення після виконання кожного з них. Якщо винагорода очікує працівників лише після завершення проекту, то без позитивного підкріплення довгий час мотивація може спадати. Краще, щоб керівництво обирало спосіб мотивації після завершення маленького етапу, виходячи з індивідуальних особливостей працівників (Михальченко & Кривак, 2021).

Автори зазначають, що коли компанія дає ІТ-спеціалістам можливість підвищувати кваліфікацію та оплачує додаткові курси, при тому подає це як піклування про особистісне зростання працівника та турботу про його кар'єру, то фахівець починає лояльніше ставитися до компанії, у нього

підвищується мотивація більше старатися на благо організації, він відчуває відповідальність за свій внесок. Так працює механізм, за яким людина, отримав щось корисне від іншого, прагне відплатити чимось більш-менш рівносильним, бути вдячною (Михальченко & Кривак, 2021).

Вероніка Барвінок вважає, що при виборі засобів підвищення мотивації треба враховувати особливості діяльності та іміджу організації, її положення у рейтингу та звичний робочий устрій. Мотиваційні заходи повинні виглядати гармонійно та природньо, не йти всупереч політиці компанії, впроваджуватись поступово. Авторка наполягає на необхідності розвитку корпоративної культури для підтримки вмотивованості працівників. У ІТ-спеціалістів повинно бути почуття власної відповідальності за успіхи організації. Добре, якщо їм відгукуються основні ідеї та філософія компанії, а керівництво працює над розвитком командного духу (Барвінок, 2020).

Багато проектів не можуть бути закінчені одною людиною, потрібна робота команди спеціалістів. Працівники ІТ-сфери тяжіють до самостійного розв'язання завдань, тому на групову співпрацю їх треба додатково заохочувати. В цьому може допомогти тимбілдінг – заходи, спрямовані на налагодження праці в межах робочої групи (Барвінок, 2020; Ярмолук, Хлуп'янець & Яблонська, 2020).

Під час тимбілдингу спеціалісти отримують навички взаємодії, підтримки, а також компенсації недоліків, браку навичок одного перевагами та знаннями іншого. Колективна праця приносить кращі результати, ніж прикладання зусиль поодиночі. Проте лише після того, як люди навчилися шукати компроміси та приймати точки зору інших людей задля досягнення спільної мети (Барвінок, 2020; Ярмолук, Хлуп'янець & Яблонська, 2020).

В розглянутих наукових статтях дослідників простежуються такі особливості мотиваційної сфери українських ІТ-спеціалістів, як:

1. наявність сильно вираженої потреби у професійному та особистісному зростанні, цікавості та суспільної корисності проектів, задоволенні від процесу роботи;

2. прагнення працювати самостійно, без допомоги інших спеціалістів та постійного контролю, необхідність певної корпоративної культури та тимбілдингу для напрацювання навичок групової роботи;

3. висока мотивація за умови відповідності заробітної плати прикладеним зусиллям та середньому рівню доходу за фахом, незалежність рівня мотивації від невинновданого підняття зарплати;

4. наявність сильно вираженої потреби у досвідченому, висококваліфікованому керівництві, схвалення партнерського та демократичного стилів управління;

5. наявність сильно вираженої потреби у сприятливому кліматі в робочому колективі, професійності колег;

6. потреба у поступовому, природньому впровадженні заходів нематеріального заохочення, а також покроковому підкріпленні мотивації за вирішення окремих завдань;

7. наявність сильно вираженої потреби реалізувати інтелектуальний та творчий потенціали;

8. тенденція слідувати сучасним трендам, успішному досвіду європейських та американських ІТ-компаній.

Для того, щоб описати сучасні світові тренди в сфері ІТ було оглянуто результати досліджень останніх років на вибірці працівників європейських та американських компаній. Треба зазначити, що в сфері ІТ багато організацій є міжнародними та в їх межах працюють колеги з різних країн. Це може бути дистанційна співпраця або обмін працівниками, що передбачає переїзд до нових країни та офісу.

Латвійські дослідники Анна Абелтіна, Світлана Грібанова та Кетеван Ріжамадзе стверджують, що висока мотивація серед ІТ-спеціалістів обумовлюється довірою до компанії, почуттям підтримки з боку керівництва та усвідомленням важливості своєї думки. Працівник повинен розуміти, що він може висловлюватись щодо своїх уявлень про роботу організації та впливати на прийняття рішень (Gribanova, Rizhamadze & Ābeltiņa, 2020).

Рівень мотивації визначається спільною дією таких факторів як прихильність, залучення, задоволеність та бажання звільнитися. Прихильність є відчуттям себе частиною компанії, що забезпечується зануренням у корпоративну культуру. Залученість є емоційним підняттям, готовністю діяти, що виникає при гарних відносинах з колективом та зацікавленості у процесі та результатах роботи. Задоволеність характеризує міру відповідності реальних умов праці та винагороди тому, що очікувалось. Компанії треба цікавитись уявленнями співробітників, враховувати індивідуальність при виборі заохочень та дотримуватись обіцянок. Бажання звільнитися виникає при зниженні мотивації працювати саме в цій організації внаслідок ігнорування важливих потреб спеціаліста та наявності вакансій, що можуть краще їх задовольнити (Gribanova, Rizhamadze & Ābeltiņa, 2020).

Анна Абелтіна, Світлана Грібанова та Кетеван Ріжамадзе стверджують, що в таких престижних корпораціях як Google, Apple і Amazon ІТ-спеціалісти ще перед влаштуванням на роботу можуть ознайомитись з «мотиваційними пакетами», щоб обрати той, що відповідає їх власним уявленням про заохочення. Вже прийняті працівники мають змогу рецензувати роботу власної організації та висувати свої вимоги. Автори вважають, що доступність інформації про «мотиваційні пакети» гігантських корпорацій може призводити до зниження мотивації працювати в невеликих компаніях, хоча до ознайомлення ті визивали достатні почуття прихильності, залучення та задоволення (Gribanova, Rizhamadze & Ābeltiņa, 2020).

Генеральний директор польської платформи ІТ-Leaders Барбара Ковалевська навела дані про дослідження мотивації працівників в умовах дистанційної роботи на карантині. Після отримання досвіду роботи з дому під час пандемії, 40% спеціалістів висловили бажання більше ніколи не повертатися до роботи в офісі, а 41% вважає, що вони стали більш вмотивованими та ефективнішими, коли почали працювати дистанційно. За відсутності налагодженої системи мотивування з боку компаній через

роздробленість команди, працівники самі шукали інформацію про шляхи підвищення власних мотивації та продуктивності (Kowalewska,n.d.).

Американські дослідники Мадлен Ендрес, Кевін Бьонке та Вестлі Веймер з'ясували, що канабіс може позитивно впливати на мотивацію та ефективність деяких працівників. Окрім, полегшення організації, покращення навичок та підвищення креативності, канабіс може допомагати підтриманню високого рівня мотивації та енергійності при необхідності виснажливо працювати багато годин над терміновим проектом. Дослідники вважають, що існування в сучасних ІТ компаніях обмеження на вживання канабісу може призводити до зниження мотивації деяких працівників (Endres, Boehnke & Weimer, 2022).

Отже, спираючись на іноземний досвід підвищення мотивації працівників ІТ-сфери, можна виокремити корисні мотивуючі заходи, які доречно запозичити в українське середовище, враховуючи культурні та правові особливості. Рекомендовано тренінги, спрямовані на формування глибокого зв'язку, довіри та почуття спорідненості між спеціалістом та компанією, підтримка від керівників. Також треба забезпечити доступність дистанційної роботи та самостійною організації, можливість взяти відповідальність за власну вмотивованість на себе. При додатковому навантаженні, важливо враховувати фізіологічний стан спеціаліста, адже, незважаючи на підкріплюючі заходи, мотивація може зменшуватися через перевтому. При пошуку нових спеціалістів доречною буде відкритість інформації про «мотиваційний пакет» компанії, щоб претенденти на вакансію могли заздалегідь співвідносити мотиваційні заходи організації з власними очікуваннями.

Висновки до першого розділу

Мотивація – це прагнення задовольнити актуальні потреби для підтримки внутрішнього стану комфорту, що обумовлюється власною

автономією, активністю, сприйняттям своєї ролі, усвідомленням необхідності саморозвитку, очікуванням позитивного результату та уявленням про систему соціального заохочення та покарання.

Проблема мотивації розроблялась в межах теорій ієрархії потреб, зменшення «драйву», очікуваної цінності, атрибуції, соціального наuczіння, самодетермінації, цільової орієнтації, а також процесуальних теорій та теорій «X-Y-Z».

Для дослідження мотиваційної сфери використовують: анкетування, тестування та опитування (усвідомлені ведучі мотиви та потреби); спостереження та експеримент (сила та спрямованість мотивації, активність); проєктивні, асоціативні методи (неусвідомлювані мотиви та потяги); творчі методи (інтерес до діяльності); фокус-групи, інтерв'ю (пошук нових аспектів мотиваційної сфери); вивчення продуктів діяльності та автобіографічних матеріалів (причинно-наслідкові зв'язки, зміни мотивів та цінностей).

Найбільш вираженими серед ІТ-спеціалістів є потреби у: професійному та особистісному зростанні, творчій реалізації, цікавості та корисності проєктів, задоволенні від процесу роботи, бажанні заслужених досягнень, доброзичливому та кваліфікованому колективі, своєчасних змінах.

Найменш вираженими серед працівників ІТ-сфери є потреби у: соціальній взаємодії та зрозумілій структурі. ІТ-спеціалісти, навпаки, прагнуть працювати самостійно, не потребують контролю та зворотного зв'язку з боку керівника.

Розділ II. МЕТОДОЛОГІЧНА СХЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ ІТ КОМПАНІЙ

2.1. Етапи емпіричного дослідження та опис вибірки.

Проведення емпіричного дослідження мотиваційної сфери працівників ІТ-компаній передбачало такі етапи, як: підготовчо-організаційний, дослідницький, обробка, аналіз та інтерпретація результатів, формулювання висновків.

На підготовчо-організаційному етапі було систематизовано результати теоретичного дослідження проблеми вивчення мотивації та особливостей мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів. Також було виокремлено ті аспекти мотивації, які доречно дослідити відповідно до цілей наукової роботи. На базі цього підбрано діагностичний та аналітичний інструментарій, сформовано вибірку досліджуваних та сформульовано гіпотези.

Враховуючи специфіку дослідження та обмеженість доступного переліку діагностичних методик, було прийнято рішення про створення авторського опитувальника для виявлення реального рівня задоволеності окремих потреб в певній компанії. Це дозволило не лише дізнатись про те, які потреби є найбільш актуальними для ІТ-спеціалістів, але і з'ясувати, наскільки вони задовольняються в організації, де зараз працює людина.

Для того, щоб глибше дослідити мотиваційну сферу співробітників ІТ-компаній було прийнято рішення про введення питання стосовно того, технічною чи гуманітарною є професія досліджуваного/досліджуваної. Адже треба враховувати, що в ІТ-сфері працюють як програмісти, тестувальники, розробники, аналітики, так і менеджери, копірайтери, рекрутери, маркетологи тощо. Це дало можливість порівняти особливості мотиваційної сфери у спеціалістів технічних та нетехнічних спеціальностей, виявити, чи є суттєві відмінності між цими 2 групами ІТ-співробітників.

Також було додано питання про рівень експертності працівника. В ході теоретичного дослідження з'ясувалось, що працівники різних рівнів –

Junior(початківець), Middle (працівник середнього рівня), Senior (старший розробник) – мають різні домінуючі потреби та очікування від ідеального місця роботи. Інформація стосувалась пріоритетності окремих потреб. Тому постала необхідність виявити, чи спостерігається така тенденція не лише відносно певних мотивуючих факторів, але і стосовно загальної задоволеності рівнів за пірамідою Маслоу. Тобто, чи знаходиться, наприклад, Senior на рівні потреб у самоактуалізації, а Junior – на рівні потреб у безпеці чи соціальних потреб.

Отже, враховуючи результати теоретичного аналізу наукової літератури, були сформульовані такі основні гіпотези відносно особливостей мотиваційної сфери ІТ-співробітників:

1. Чим вище рівень працівника ІТ-компанії, тим вище рівень потреб по Маслоу.
2. Мотиваційні профілі співробітників технічних і нетехнічних спеціальностей відрізняються.
3. Найбільш актуальні потреби співробітників ІТ-сфери задоволені мотиваційними заходами компанії на високому рівні.

Відібрані діагностичні методики та авторський опитувальник для дослідження мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів було вирішено надати учасникам та учасницям дослідження у вигляді онлайн-форми на гугл-платформі. Досліджуваний/досліджувана мали змогу заповнити її у зручний для них момент, без обмеження часу.

На дослідницькому етапі було безпосередньо проведено емпіричне дослідження на відібраній вибірці. Було здійснено розсилку листів з посиланням на гугл-форму, яка містила діагностичні тести, опитувальник та додаткові питання. Досліджувані протягом 2 тижнів заповнювали методики. Було проконтрольовано своєчасність здачі робіт та факт залучення всіх досліджуваних.

Дослідження проводилось в індивідуальній формі, дистанційно. Такий формат проведення був обраний через зручність для ІТ-спеціалістів, які

надають перевагу комп'ютеризації, самостійності та гнучкості графіку роботи. Необхідність з'явитись для участі у дослідженні в чітко визначений час в певне місце проведення, а також знаходження в скупченні інших людей могло викликати дискомфорт, який призвів би до викривлення результатів дослідження. Тому індивідуальна дистанційна форма найбільше наближена до природних умов.

Специфіка дослідження не передбачала необхідності контролювати вплив сторонніх факторів, таких як оточуюча обстановка, фаза дня, настрої досліджуваного тощо. Особливості мотиваційного профілю особистості є відносно стійкими, вони не змінюються під впливом незначних факторів.

Крім того, досліджувані, ймовірно, надають більш чесні відповіді, якщо заповнення методик відбувається не на робочому місці, де вони відчувають необхідність враховувати, які відповіді очікує від них керівництво та як це вплине на їх подальшу роботу. Коли людина сама обирає час та місце надання інформації про себе, вона, вірогідно, сприймає участь в дослідженні як можливість контролювати та впливати на рішення керівництва компанії, турботу про себе.

Методики в онлайн-бланку надавались окремими розділами. Тобто, поки досліджуваний/досліджувана не заповнили попередній тест, вони не могли побачити, якими є питання наступного тесту чи опитувальника. Це дозволило отримати більш чесні дані. Також було проконтрольовано, щоб досліджувані відповідали на всі питання, адже це впливає на якість дослідження, а наявність пропущених відповідей ускладнює аналіз результатів.

На етапі обробки, аналізу та інтерпретації результатів, який почався після завершення збору даних та кінцевої перевірки його успішності, було застосовано різноманітні статистичні методи, а також надано тлумачення отриманих показників.

Під час обробки результатів було систематизовано результати окремих досліджуваних, підраховано бали відповідно до «ключів» методик, створено

базу даних. Для цього були застосовані програма для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel та пакет статистичної обробки SPSS.

Аналіз даних передбачав застосування алгоритмів статистичних методів для пошуку типових значень, відмінностей, зв'язків та роботу з отриманими автоматичними таблицями. Крім того, була здійснена первинна інтерпретація отриманих показників, зокрема однорідності результатів вибірки та статистичної значущості.

Під час якісної інтерпретації результатів було надано детальний опис знайденим закономірностям, сформовано психологічні портрети представників технічних та нетехнічних спеціальностей, побудовано графічне відображення отриманих результатів.

На етапі формулювання висновків було підведено підсумки проведеного емпіричного дослідження, повторно проаналізовано ціль та завдання дослідження, відповідно до яких виокремлено та висвітлено основні результати. З'ясовано, чи підтвердились гіпотези дослідження, сформульовані на базі теоретичного аналізу.

Отже, під час планування емпіричного дослідження було виокремлено основні аспекти мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів; підібрано відповідний діагностичний та аналітичний інструментарій; сформовано онлайн-бланки з діагностичними методиками та питаннями; знайдено досліджуваних та угруповано емпіричну вибірку.

На етапі безпосереднього проведення було проконтрольовано дистанційне заповнення діагностичних методик досліджуваними.

На етапі аналізу результатів систематизовано та підраховано за «ключами» бали респондентів; застосовано алгоритми статистичних методів та проінтерпретовано отримані кількісні значення; надано якісне тлумачення показників та здійснено опис закономірностей.

В кінці емпіричного дослідження було сформульовано висновки щодо проведеного дослідження; підтверджено чи спростовано гіпотези щодо особливостей мотивації працівників ІТ-сфери.

2.2. Методичний інструментарій дослідження.

Під час проведення емпіричного дослідження мотиваційної сфери ІТ-спеціалістів були використані такі методики, як: тест «Піраміда Маслоу», методика «Мотиваційний профіль особистості» Річі-Мартіна, авторський опитувальник «Задоволеність 12 потреб».

Тест «Піраміда Маслоу» оснований на ієрархічній теорії мотивації. Він вимірює, потреби якого рівня (безпеки, соціального, самоствердження, самоактуалізації) найбільш важливі для досліджуваних зараз. Методика не досліджує потреби фізіологічного рівня, адже передбачається, що у сучасної людини, яка заповнює методику, вони задоволені.

Тест складається з 20 питань, що стосуються власних вподобань та уявлень про те, як взагалі було б краще. Досліджувані відповідають, наскільки вони згодні з наведеними твердженнями. Результати обробляються окремо по кожній шкалі. Відповідно визначається, який рівень прояву (дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий) окремих потреб за пірамідою Маслоу.

Методика «Мотиваційний профіль особистості» Річі-Мартіна призначена для діагностики потреб: які потреби хоче задовольнити працівник в роботі та які фактори виступають для нього мотивуючими. Всього пропонується 12 таких потреб: матеріальне заохочення, гарні умови праці, структурованість, соціальні контакти, близькість, визнання, досягнення, влада, різноманітність, реалізація творчого та інтелектуального потенціалу, самовдосконалення, цікавість та корисність роботи.

Методика складається з 33 незавершених тверджень. Пропонується оцінити кожне з 4 запропонованих закінчень та розподілити між ними 11 балів. Підрахунок показників відбувається за окремими колонками, які відповідають певним потребам. Надалі оцінюється відносна значимість 12 потреб, створюється мотиваційний профіль, що може бути відображений у вигляді графіку (Угрин, 2017).

Авторський опитувальник «Задоволеність 12 потреб» оснований на підході до визначення мотиваційних потреб Ш. Річі та П. Мартіна. Він вимірює, наскільки, на думку респондентів, кожна з їх потреб задоволена компанією, в якій вони працюють. Опитувальник складається з 12 питань, що стосуються різних потреб у сфері праці. Досліджувані повинні оцінити рівень їх задоволеності від 1 до 10 балів, де 1 – «зовсім не задоволений», а 10 – «повністю задоволений». При обробці даних оцінюється задоволеність кожної потреби окремо, а також загальна задоволеність їх компанією.

Авторський опитувальник має наступний перелік питань:

1. Наскільки Ви задоволені своєю матеріальною компенсацією в компанії?
2. Наскільки Ви задоволені зручністю та комфортом обстановки свого робочого місця (коворкінг, офіс, робоче місце вдома)?
3. Наскільки Ви задоволені наявністю чітких, зрозумілих вимог до виконання вами роботи, наявністю зворотного зв'язку та структурованості робочих задач?
4. Наскільки Ви задоволені спілкуванням з широким колом співробітників та клієнтів на роботі?
5. Наскільки Ви задоволені стабільними довготривалими довірливими відносинами з колегами?
6. Наскільки Ви задоволені тим, як ваші заслуги та досягнення помічаються і ціняться в компанії?
7. Наскільки Ви задоволені можливостями ставити складні, сміливі цілі і досягати їх у рамках компанії?
8. Наскільки Ви задоволені можливостями впливати на прийняття різноманітних рішень у компанії та проявляти свій лідерський потенціал?
9. Наскільки Ви задоволені відсутністю рутини у ваших повсякденних робочих задачах, різноманіттю та змінами в компанії?
10. Наскільки Ви задоволені можливостями для особистісного розвитку в компанії?

11. Настільки Ви задоволені можливістю проявляти креативність на своєму робочому місці та пропонувати нові креативні ідеї, які можуть бути підтриманими?

12. Наскільки Ви вважаєте свою роботу соціально значимою і корисною для суспільства?

Під час обробки та інтерпретації отриманих даних були використані такі методи, як міри центральної тенденції (середнє значення, мода, медіана), стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, ранговий коефіцієнт Кендалла та таблиці сполучень, критерії Колмогорова-Смірнова та Левена, Т-критерій Ст'юдента (U-критерій Манна-Уїтні), кореляційний коефіцієнт Пірсона (Спірмена).

Міри центральної тенденції – середнє значення, мода, медіана – були використані для розрахунку показників та рівнів задоволеності потреб типового ІТ-спеціаліста, а також виявлення найчастіше домінуючих видів потреб серед співробітників ІТ-компаній. Під модою розуміють міру центральної тенденції, що відображає відповідь, яка найчастіше зустрічається серед досліджуваних. Використовується для шкал найменувань. Під медіаною розуміють міру центральної тенденції, що відображає серединну величину, тобто показник, що ділить навпіл впорядкований за зростанням, або навпаки, перелік показників досліджуваних. Використовується для порядкових шкал. Під середнім значенням розуміють міру центральної тенденції, що відповідає відношенню суми всіх результатів за певною шкалою до кількості досліджуваних. Використовується для метричних шкал.

За допомогою стандартного відхилення та коефіцієнту варіації було з'ясовано, чи можна інтерпретувати показники середнього значення як відображення характеристик кожного члену вибірки. Під стандартним відхиленням розуміють показник розсіювання результатів окремих досліджуваних за певною шкалою відносно результату типового представника вибірки, що був обчислений за допомогою середнього

значення. Співвідношення стандартного відхилення з середнім значенням дозволяє обрахувати коефіцієнт варіації.

Під коефіцієнтом варіації розуміють міру однорідності вибірки, що використовується для того, щоб оцінити, наскільки результат типового представника відповідають характеристикам окремих її представників. Якщо вибірка виявляється однорідною, то показник середнього значення можна вважати статистично значимим.

Ранговий коефіцієнт Кендалла було обрано для з'ясування наявності зв'язку між рівнем співробітників та рівнем важливості потреб у безпеці, приналежності, самоствердженні та самоактуалізації. Ранговий коефіцієнт Кендалла є мірою зв'язку між двома порядковими шкалами. Він дозволяє оцінити, як між собою пов'язані дві характеристики та як результат одної буде змінюватись при збільшенні чи зменшенні іншої.

За допомогою таблиць сполучень, зокрема відсоткових показників, було описано співвідношення потреб у безпеці, приналежності, самоствердженні та самоактуалізації у ІТ-спеціалістів різного рівня. Таблиці сполучень є таблицями, що відображають взаємозв'язки між двома ранговими чи номінальними шкалами. В них показано всі можливі комбінації між двома характеристиками.

Для застосування параметричного методу було заздалегідь перевірено достатність об'єму вибірки, нормальність розподілу за критерієм Колмагорова-Смірнова та однорідність дисперсій за критерієм Левена. Критерій Колмагорова-Смірнова відображає, чи відповідає розподіл характеристик досліджуваних у вибірці теоретичному закону розподілу. Нормальний розподіл передбачає, що більшість досліджуваних мають середні показники, а крайні значення зустрічаються набагато рідше. Таким є природній розподіл в генеральній сукупності. Критерій Левена відображує, чи рівними є дисперсії груп, які взяті з різних генеральних сукупностей. Якщо вибірки гомогенні, то в обох групах результати досліджуваних приблизно в одній мірі однорідні та характеризуються середнім значенням,

яке буде порівнюватись під час проведення аналізу за T-критерієм Ст'юдента.

Наявність відмінностей у мотиваційному профілі досліджуваних співробітників IT-компаній технічних та нетехнічних спеціальностей могла бути перевірена за допомогою параметричного T-критерія Ст'юдента, за умови достатнього об'єму вибірки, нормальності розподілу та однорідності дисперсій, або непараметричного U-критерія Манна-Уїтні, якщо умови не задовольняються.

T-критерій Ст'юдента є методом перевірки рівності середніх значень для 2 вибірок. На базі цього робиться висновок про наявність статистично значимих відмінностей між представниками обох груп. Для якісної інтерпретації та опису мотиваційних портретів типових представників технічних та нетехнічних спеціальностей розглядаються показники середніх за тими шкалами, де були виявлені суттєві розбіжності.

U-критерія Манна-Уїтні використовується для порівняння середніх при використанні метричних шкал та незалежних вибірок, якщо вибірка є замалою для параметричного критерія, а також немає нормальності розподілу.

Для того, щоб з'ясувати наявність чи відсутність зв'язку між актуальністю потреб працівників IT-сфери та їх реальною задоволеністю в компанії, було застосовано кореляційний аналіз. Параметричний коефіцієнт кореляції Пірсона, за умови нормальності розподілу, або непараметричний коефіцієнт Спірмена, за умови ненормальності розподілу, дозволив виявити наявність статистично значимих зв'язків між бажаним та реальним задоволенням потреб.

Висновки до другого розділу

Проведення емпіричного дослідження мотиваційної сфери працівників IT-компаній передбачало такі етапи, як: підготовчо-організаційний

(підібрано діагностичний та аналітичний інструментарій, сформовано вибірку досліджуваних та сформульовано гіпотези), дослідницький (проконтрольовано дистанційне заповнення методик досліджуваними), обробка (систематизовано та підраховано за «ключами» бали), аналіз (застосовано статистичні методи) та інтерпретація (надано якісне тлумачення показників та опис закономірностей) результатів, формулювання висновків(підведені підсумки, підтверджено чи спростовано гіпотези).

Для дослідження особливостей мотивації співробітників ІТ-компаній були використані такі методики: тест «Піраміда Маслоу», методика «Мотиваційний профіль особистості» Річі-Мартіна, авторський опитувальник «Задоволеність 12 потреб». Дослідження проводилось в індивідуальній формі, дистанційно, онлайн через гугл-форми.

Вибірку дослідження склали працівники ІТ-компаній різного віку, статі, з різним досвідом роботи та ієрархічним рівнем у компанії, а також працівники, які залишилися в Україні чи виїхали за кордом. Загалом участь у дослідженні взяли 142 особи.

Для статистичного аналізу використовувались міри центральної тенденції (середнє значення, мода, медіана), стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, ранговий коефіцієнт Кендалла та таблиці сполучень, критерії Колмогорова-Смірнова та Левена, Т-критерій Ст'юдента (U-критерій Манна-Уїтні), кореляційний коефіцієнт Пірсона (Спірмена). Було застосовано програми Microsoft Excel та SPSS.

Розділ III. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ СПІВРОБІТНИКІВ ІТ КОМПАНІЙ

3.1. Аналіз результатів дослідження мотиваційної сфери співробітників ІТ компаній.

Наразі популярними є стереотипи, що: ІТ-спеціалістами здебільшого стають чоловіки. Поширеною є також думка, що сфері високих технологій та в ІТ-галузі працюють лише молоді люди; а також, що більшість спеціалістів, що працюють в ІТ-компаніях, мають великий досвід роботи та експертність. Обмеженоим є також твердження, що в ІТ-сфері працюють лише фахівці з технічними спеціальностями. Також у людей закріпилась переконання, що перед війною всі співробітники ІТ-сфери покинули межі України.

Тому, перед аналізом особливостей мотиваційної сфери співробітників ІТ-сфери, важливо з'ясувати такі особисті характеристики досліджуваних вибірки як стать, вік, місце проживання, експертність, досвід на напрямок роботи.

За допомогою моди було з'ясовано, що більшість досліджуваних ІТ-спеціалістів є жінками. У вибірці 54,9% жінок та 41,9% чоловіків. Це спростовує стереотип о тому, що співробітниками ІТ-компаній є переважно чоловіки. Крім того, простежується закономірність, що серед фахівців технічного напрямку переважають працівники чоловічої статі, 65,9% проти 34,1%. А серед спеціалістів нетехнічного напрямку, навпаки, переважають працівники жіночої статі, 88,9% проти 11,1%.

На базі описових статистик було виявлено, що 83,1% досліджуваних мають вік від 25 до 45 років, тобто в ІТ-сфері працюють переважно зрілі люди. Тоді як частка молоді становить лише 14,1%, а спеціалістів старше 45 років – 2,8%. Це спростовує стереотип про те, що і ІТ-сфері працюють лише молоді люди.

За модою більшість досліджуваних ІТ-спеціалістів наразі перебувають в Україні. Лише 33,8% знаходяться закордоном на момент дослідження. Такі дані спростовують переконання, що перед війною всі співробітники ІТ-сфери покинули межі України.

За медіаною більшість досліджуваних співробітників ІТ-сфери мають середній рівень професійності. Серед представників вибірки 11,2% спеціалістів рівня Junior, 52,1% – рівня Middle та 36,6% – рівня Senior. Це вказує на правдивість стереотипу про високу експертність працівників ІТ-сфери. Маленький відсоток працівників рівня Junior у компаніях, пояснюється тим, що під час війни неохоче беруть на роботу початківців, а при необхідності скорочення штату звільняють найменш цінних за навичками та досвідом спеціалістів.

Також правдою є те, що більшість досліджуваних ІТ-спеціалістів мають великий досвід роботи, а не є новачками. 45,1% співробітників ІТ-сфери працюють за цим фахом від 5 років, 25,4% – 4 роки, 11,3% – 3 роки, 12,7% – 2 роки, і лише 5,6% відсотків працюють менше 2 років досвіду роботи.

За модою було виявлено, що серед ІТ-співробітників переважають спеціалісти, що мають технічний фах. 62% досліджуваних повідомили про те, що мають технічний напрямок роботи, а 38% – нетехнічний напрямок. Важливо зазначити, що ІТ-сфера охоплює не тільки технічні спеціальності, серед яких Software Engineer, DevOps, QA, AQA, UX/UI Designer. В її межі входять і такі нетехнічні спеціальності як Project manager, Human Resources manager, Digital Marketing.

Отже, досліджувані ІТ-спеціалісти розподіляються на тих, хто опанував технічну спеціальність або нетехнічну спеціальність. За висунутою гіпотезою потреби співробітників технічного і нетехнічного фаху можуть певним чином відрізнитися. Для того, щоб з'ясувати наявність значимих відмінностей у домінуючих потребах за мотиваційним профілем Річі та Мартіна серед ІТ-спеціалістів технічного та нетехнічного напрямків, було

порівняно групи досліджуваних за допомогою непараметричного критерію Манна-Уїтні.

Для з'ясування того, які шкали доречно в подальшому порівнювати за параметричним критерієм, було перевірено нормальність розподілу результатів досліджуваних кожної групи за допомогою критерію Колмагорова-Смірнова.

В групі досліджуваних ІТ-спеціалістів, що працюють за технічним напрямком роботи, за шкалами потреб «матеріальна винагорода» (0,003), «фізичні умови» (0,000...), «структурування» (0,000...), «соціальні контакти» (0,000...), «взаємовідношення» (0,000...), «визнання» (0,000...), «прагнення до досягнення» (0,000...), «влада та впливовість» (0,000...), «різноманітність» (0,000...), «креативність» (0,000...), «самовдосконалення» (0,000...), «цікавість та корисність» (0,000...) розподіл не відповідає нормальному.

В групі досліджуваних ІТ-спеціалістів, що працюють за нетехнічним напрямком роботи, за шкалами потреб «матеріальна винагорода» (0,000...), «фізичні умови» (0,000...), «структурування» (0,000...), «соціальні контакти» (0,000...), «взаємовідношення» (0,000...), «визнання» (0,000...), «прагнення до досягнення» (0,000...), «влада та впливовість» (0,000...), «різноманітність» (0,008), «креативність» (0,000...), «самовдосконалення» (0,000...) розподіл не відповідає нормальному. Але за шкалою «цікавість та корисність роботи» (0,074) розподіл у цій групі досліджуваних виявився нормальним.

Було виявлено, що розподіл за всіма шкалами в одній або обох групах нерівномірний. Це вказує на недоречність використання параметричного критерію для порівняння досліджуваних нами груп. Тому для пошуку відмінностей між характеристиками мотиваційної сфери ІТ-співробітників, що працюють за технічним та нетехнічним напрямками, було використано критерій Манна-Уїтні. Також було обраховано середні значення актуальності потреб для кожної групи.

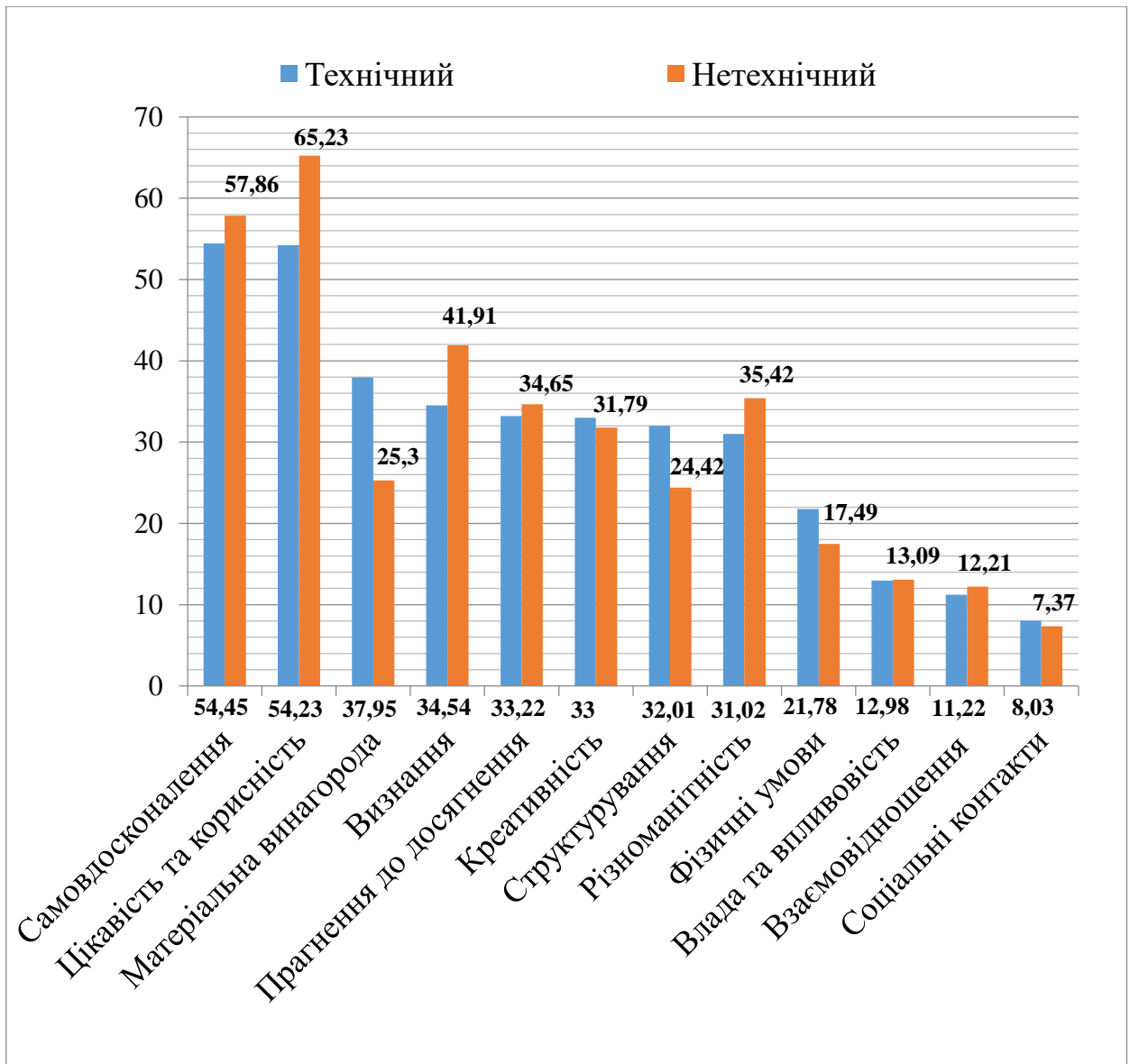


Рис. 3.1. Актуальність потреб ІТ-спеціалістів технічного та нетехнічного напрямків відповідно до мотиваційного профілю Річі-Мартіна (за середнім значенням).

Було встановлено ієрархію потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів технічного напрямку відповідно до ступеня їх актуальності. Найбільш актуальною є потреба у самовдосконаленні, другою за затребуваністю є потреба у цікавості та корисності, третьою – матеріальна винагорода. Ця трійка визначає домінуючі потреби фахівців технічного напрямку. Подальші потреби розподіляються наступним чином: четвертою є потреба у визнанні, п'ятою – прагнення до досягнення, шостою –

креативність, сьомою – структурування, восьмою – різноманітність, дев'ятою – фізичні умови, десятою – влада та впливовість, одинадцятою – взаємовідношення, дванадцятою – соціальні контакти.

Далі нами було встановлено ієрархію потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів нетехнічного напрямку відповідно до ступеня їх актуальності. Найбільш актуальною є потреба у цікавості та корисності, другою за затребуваністю є потреба у самовдосконаленні, третьою – визнання. Ця трійка визначає домінуючі потреби фахівців нетехнічного напрямку. Подальші потреби розподіляються наступним чином: четвертою є потреба у різноманітності, п'ятою – прагнення до досягнення, шостою – креативність, сьомою – матеріальна винагорода, восьмою – структурування, дев'ятою – фізичні умови, десятою – влада та впливовість, одинадцятою – взаємовідношення, дванадцятою – соціальні контакти.

За непараметричним критерієм Манна-Уїтні між групами спеціалістів технічних та нетехнічних напрямків не виявлено статистично значимих відмінностей за шкалами «фізичні умови» (0,219), «структурування» (0,113), «соціальні контакти» (0,171), «взаємовідношення» (0,907), «визнання» (0,053), «прагнення до досягнення» (0,425), «влада та впливовість» (0,922), «різноманітність» (0,153), «креативність» (0,864), «самовдосконалення» (0,462). Тобто ці потреби є доволі універсальними та важливими як для технічних, так і для нетехнічних спеціальностей.

Наявні статистично значимі відмінності за шкалами «матеріальна винагорода» (0,007), «цікавість та корисність» (0,02). Для того, щоб з'ясувати характер цих відмінностей, було порівняно середні значення досліджуваних обох груп.

За допомогою порівняння середніх виявлено, що у типового співробітника технічного напрямку показник за шкалою «матеріальна винагорода» дорівнює 37,95, а у співробітника нетехнічного напрямку – 25,3. А за шкалою «цікавість та корисність» відповідно 54,23 та 65,23. Тобто, спеціалісти технічного напрямку мають вищу потребу у матеріальній

винагороді, а співробітники нетехнічного напрямку – у цікавості та корисності роботи.

Це означає, що для співробітників ІТ сфери, які працюють за технічним напрямком, більш доречним буде застосування мотиваційних заходів, що стосуються підвищення заробітної плати, отримання премій та впровадження пільг, ніж для фахівців нетехнічних напрямків. Для співробітників нетехнічних спеціальностей більш доречною буде мотиваційна робота, спрямована на усвідомлення соціальної корисності своєї діяльності працівниками та підкріплення інтересу до роботи, ніж для співробітників технічного фаху.

Проте, показники актуальності потреб у «матеріальній винагороді», «цікавості та корисності» невисокі у типового представника як технічного, так і нетехнічного напрямків. Тому виникає необхідність шукати більш доречні мотиваційні заходи, що ґрунтуються на потребах високого рівня актуальності. Так як за більшістю потреб не виявлено відмінностей між групами співробітників технічного та нетехнічного напрямків, то для спеціалістів з різним фахом доречно застосовувати спільні мотиваційні заходи.

Для того, щоб описати особливості мотиваційної сфери, які виступають як спільні як для представників технічного, так і нетехнічного напрямків, було обраховано по вибірці загальносередні значення за шкалами, які відображено на рис.3.2.

Було встановлено ієрархію потреб мотиваційного профілю відповідно до ступеня їх актуальності. Найбільш актуальною для представників обох груп є потреба у самовдосконаленні, другою за затребуваністю є потреба у визнанні, третьою – прагнення до досягнення, четвертою – різноманітність, п'ятою – креативність, шостою – структурування, сьомою – фізичні умови, восьмою – влада та впливовість, дев'ятою – взаємовідношення, десятою – соціальні контакти. Як бачимо, фахівці відповідної сфери високо цінують потенціал саморозвитку та орієнтуються на досягнення та визнання.

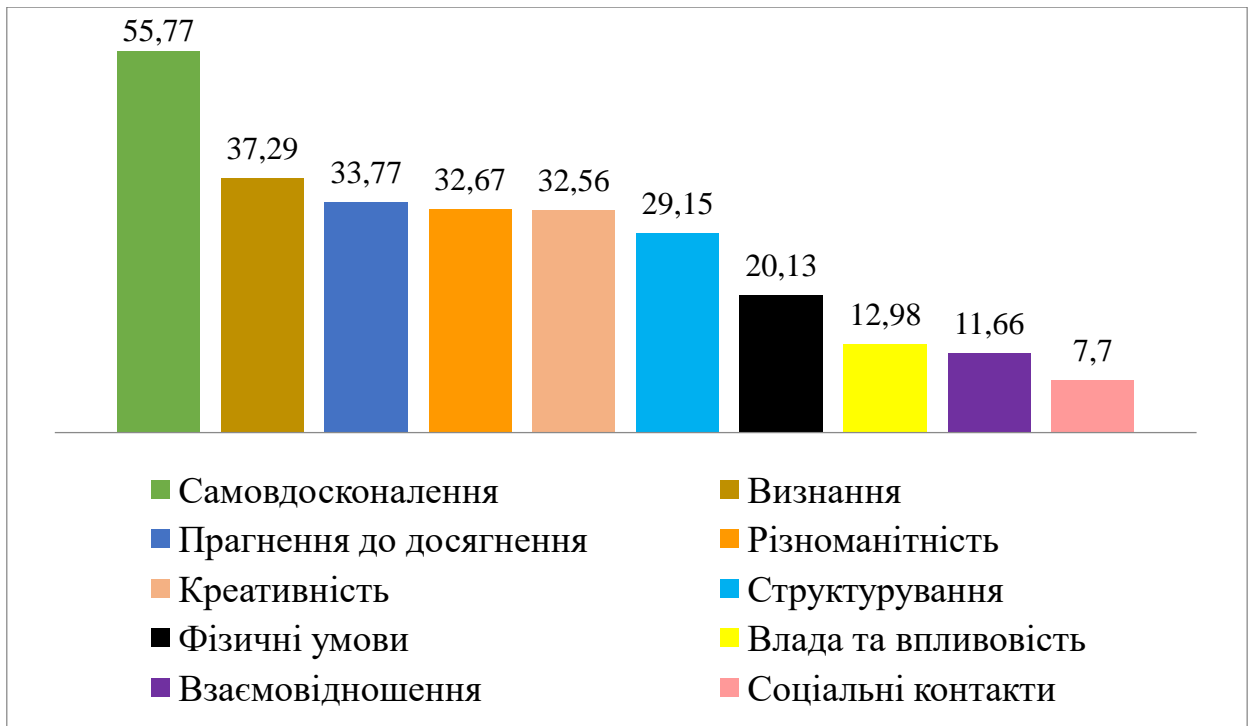


Рис. 3.2. Середні показники актуальності потреб ІТ-спеціалістів відповідно до мотиваційного профілю Річі-Мартіна (за середнім значенням).

Для того, щоб з'ясувати, наскільки результати окремих досліджуваних ІТ-спеціалістів відрізняються від обрахованого середнього значення, були обчислені показники коефіцієнта варіації. Це дозволило зробити припущення про доречність трактування усереднених показників як таких, що відображують тенденції у мотиваційній сфері більшості досліджуваних вибірки.

Коефіцієнт варіації за шкалою «фізичні умови» дорівнює 95%, «структурування» – 82%, «соціальні контакти» – 128%, «взаємовідношення» – 120%, «визнання» – 69%, «прагнення до досягнення» – 52%, «влада та впливовість» – 116%, «різноманітність» – 70%, «креативність» – 65%, «самовдосконалення» – 37%.

Відповідно, за шкалами «фізичні умови», «структурування», «соціальні контакти», «взаємовідношення», «визнання», «влада та впливовість», «різноманітність» та «креативність» вибірка неоднорідна. Тобто, не можна трактувати показник середнього як такий, що відображає загальну тенденцію

у мотиваційній сфері генеральної сукупності ІТ-спеціалістів та навіть у досліджуваній групі фахівців.

Це вказує на те, що ІТ-спеціалісти мають різний ступень актуальності потреби у зручному графіку, відсутності наднормових часів праці, комфортному робочому місці. Деякі прагнуть до встановлення нових знайомств, теплих відносин з колегами, а деякі навпаки уникають соціальних контактів та воліють працювати самостійно та дистанційовано. Для когось важливою є зрозумілість проектів та чітке планування, тоді як інших дратує зовнішній контроль та наявність обмежуючих вимог, вони прагнуть творчої самореалізації та простору для індивідуальних рішень. Хтось прагне здійснювати керівництво, а хтось ненавидить організовувати працю підлеглих. Очевидно, що амбіційні прагнення та рівень домагань співробітників теж відрізняється: одним ІТ-спеціалістам важливе, а іншим неважливе почуття власної значущості в компанії, можливість керувати чи впливати на інших. Комусь подобаються постійні зміни, нові ідеї, нестандартні рішення, а хтось любить зрозумілу стабільність та перевірені шляхи розв'язання завдань.

Неоднорідність в ступені актуальності перерахованих потреб вказує на необхідність застосування індивідуальних мотиваційних заходів з попереднім виявленням, які саме потреби є актуальними для цього спеціаліста.

За шкалами «прагнення до досягнення» та «самовдосконалення» вибірка перехідна. Можна зробити припущення, що показник середнього значення за цими шкалами відображує тенденції мотиваційної сфери великої частки досліджуваних. Тому його можна трактувати для опису особливостей мотиваційних потреб ІТ-співробітників: це фахівці «заточені» на постійне навчання та рух уперед.

Типовий ІТ-спеціаліст має невелике бажання розв'язувати складні завдання. Він не хоче докладати великих зусиль для подолання труднощів, проте і не обирає надто легкі завдання. Найбільше співробітників ІТ-сфери

мотивують до праці можливості особистісного та професійного зростання. Однак, вони зберігають помірний темп саморозвитку, не перевантажуючи себе отриманням неактуальних для наявних робочих проєктів навичок та знань.

Отже, було з'ясовано актуальність потреб працівників українських ІТ-компаній. Надалі необхідно було дослідити, наскільки задоволені ці потреби в організаціях, де працюють спеціалісти. Це дозволило оцінити, чи відповідають мотиваційні заходи, які застосовують компанії, тому, чого потребують працівники ІТ-сфери. Як було виявлено раніше, ієрархії актуальності потреб у спеціалістів технічного та нетехнічного напрямків відрізняються, тому і задоволеність потреб доречно встановлювати за групами працівників з різним фахом.

Але попередній етап дозволив нам виявити ідеальні прагнення ІТ-фахівців. У той час як важливим для практичного розвитку мотиваційних програм є усвідомлення реального рівня задоволеності цих потреб. Тому ми використали авторський опитувальник на задоволеність основних потреб за методикою Річі-Мартіна. За допомогою визначення середнього значення за цим опитувальником нами було побудовано ієрархію задоволеності потреб для спеціалістів технічного та нетехнічного напрямків в межах компаній, в яких вони працюють (див. рис. 3.3.).

Було встановлено ієрархію задоволеності потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів технічного напрямку. Найбільш задоволеною є потреба у відносинах з колегами (продуктивність взаємодії, якість спілкування тощо), другою є задоволеність потреби у комфортному робочому місці, третьою – потреба в отриманні достатньо складних та цікавих складності цілей. Задоволеність подальших потреб є достатньою, але меншою за трійку лідерів: це задоволеність потреби у соціальних контактах, п'ятою є задоволеність потреби у можливостях розвитку, шостою – оцінці іншими досягнень співробітника, сьомою – підтримці креативу, восьмою – матеріальній компенсації, дев'ятою – власній впливовості, десятою –

структурованості роботи, одинадцятою – різноманітності, дванадцятою – користі та інтересі.

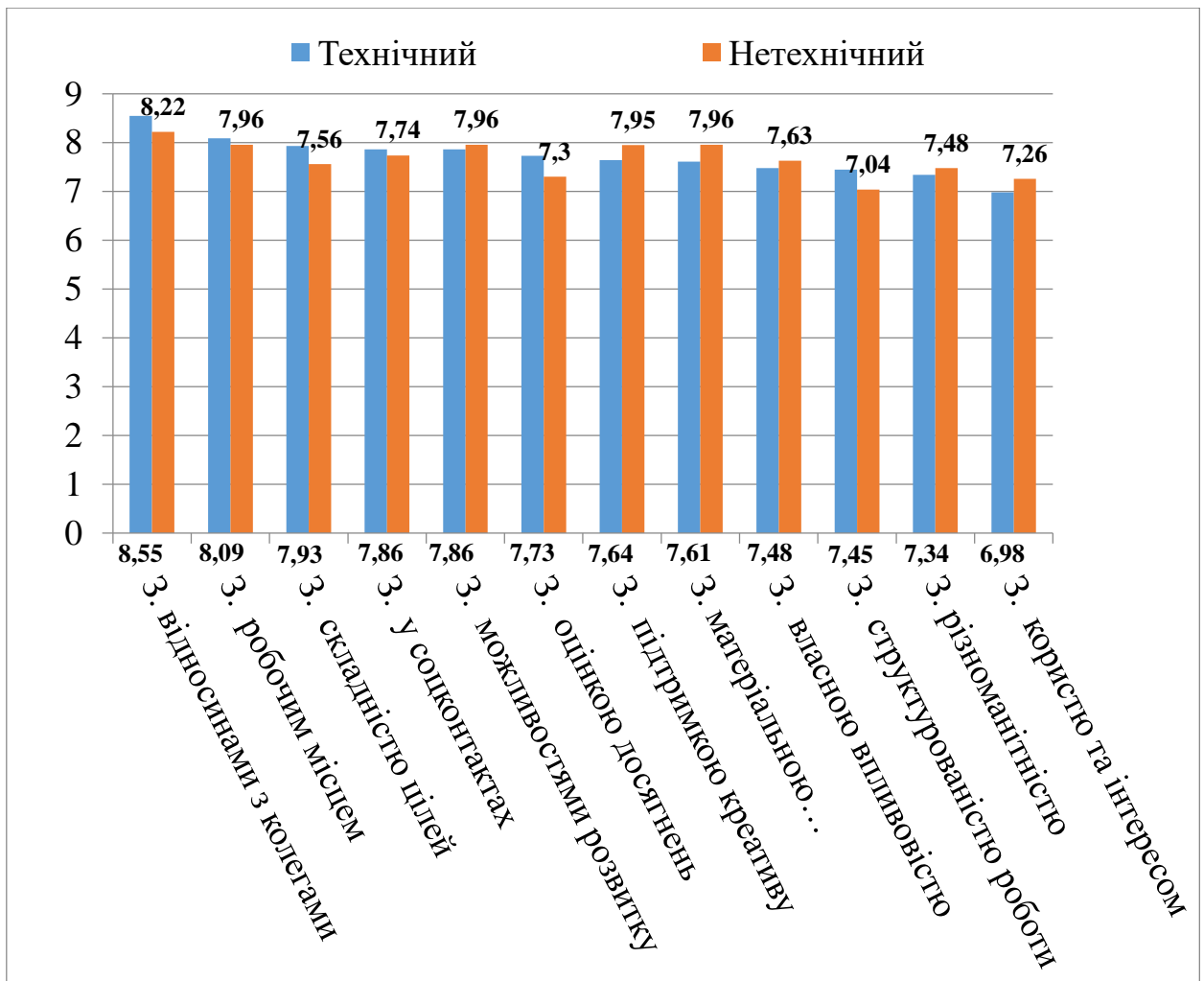


Рис. 3.3. Задоволеність потреб ІТ-спеціалістів технічного та нетехнічного напрямків мотиваційними заходами компанії відповідно до авторської методики (за середнім значенням, по 10-бальній шкалі).

На наступному етапі нами було встановлено ієрархію задоволеності потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів нетехнічного напрямку. Найбільш задоволеною є потреба у відносинах з колегами, другою, третьою та четвертою з однаковою кількістю балів йдуть задоволеності потреби у можливостях розвитку, потреби у комфортному робочому місці та гідній матеріальній компенсації. Інші потреби задоволені меншою мірою, це потреба у підтримці креативу, шостою йде потреба у соціальних контактах,

сьомою – задоволеність потреби у власній впливовості, восьмою – задоволеність щодо складності поставлених цілей, дев'ятою – різноманітності, десятою – оцінці досягнень, одинадцятою – користі та інтересі, дванадцятою – структурованості роботи.

Для того, щоб надати інтерпретацію середнім значенням, було визначено межі рівнів задоволеності окремих потреб за авторською методикою. Для цього були обраховані мінімальний та максимальний показники, середнє значення для загальної вибірки та стандартне відхилення. За всіма шкалами методики мінімальний показник становить 1 бал, а максимальний – 10 балів.

Середнє значення для ІТ-спеціалістів всіх фахів за шкалою «задоволеність відносинами з колегами» дорівнює 8,42, «задоволеність можливостями розвитку» – 7,9, «задоволеність робочим місцем» – 8,04, «задоволеність матеріальною компенсацією» – 7,75, «задоволеність підтримкою креативу» – 7,75, «задоволеність у соцконтактах» – 7,82, «задоволеність власною впливовістю» – 7,54, «задоволеність складністю цілей» – 7,79, «задоволеність різноманітністю» – 7,39, «задоволеність оцінкою досягнень» – 7,56, «задоволеність користю та інтересом» – 7,08, «задоволеність структурованістю роботи» – 7,3.

Стандартне відхилення за шкалою «задоволеність відносинами з колегами» становить 1,586, «задоволеність можливостями розвитку» – 1,862, «задоволеність робочим місцем» – 1,575, «задоволеність матеріальною компенсацією» – 1,665, «задоволеність підтримкою креативу» – 1,804, «задоволеність у соцконтактах» – 1,777, «задоволеність власною впливовістю» – 2,075, «задоволеність складністю цілей» – 1,971, «задоволеність різноманітністю» – 1,909, «задоволеність оцінкою досягнень» – 1,835, «задоволеність користю та інтересом» – 2,451, «задоволеність структурованістю роботи» – 1,909.

Обраховані межі рівнів задоволеності різних потреб в компанії відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Рівні задоволеності потреб ІТ-фахівців за авторською методикою.

	Назва / Рівні	μ	σ	Низький	Середній	Високий
1	Задоволеність власною впливовістю	7,54	2,075	0-5	6-9	10
2	Задоволеність різноманітністю	7,39	1,909	0-5	6-9	10
3	Задоволеність користю та інтересом	7,08	2,451	0-5	6-9	10
4	Задоволеність матеріальною компенсацією	7,75	1,665	0-6	7-8	9-10
5	Задоволеність структурованістю роботи	7,3	1,909	0-6	7-8	9-10
6	Задоволеність робочим місцем	8,04	1,575	0-6	7-9	10
7	Задоволеність складністю цілей	7,79	1,971	0-6	7-9	10
8	Задоволеність у соцконтактах	7,82	1,777	0-6	7-9	10
9	Задоволеність можливостями розвитку	7,9	1,862	0-6	7-9	10
10	Задоволеність оцінкою досягнень	7,56	1,835	0-6	7-9	10
11	Задоволеність підтримкою креативу	7,75	1,804	0-6	7-9	10
12	Задоволеність відносинами з колегами	8,42	1,586	0-7	8-9	10

Отже, при порівнянні середніх результатів по групам з даними таблиці 3.1., було визначено, що ІТ-спеціалісти технічних напрямів мають середні рівні «задоволеності відносинами з колегами», «задоволеності робочим місцем», «задоволеності щодо складності цілей», «задоволеності у соціальних контактах», «задоволеності можливостями власного розвитку», «задоволеністю оцінкою їхніх досягнень», «задоволеністю підтримкою креативу», «задоволеністю матеріальною компенсацією», «задоволеністю власною впливовістю», «задоволеності структурованістю наявної роботи»,

«задоволеності різноманітністю роботи» та «задоволеності користю та інтересом».

Можна зробити припущення, що рівень задоволеності потреб компанією, в якій працюють ІТ-спеціалісти, скрізь однаковий, тому що під час вибору мотиваційних заходів не враховувалась ієрархія потреб відповідних фахівців.

ІТ-спеціалісти нетехнічних напрямів мають середні рівні «задоволеності відносинами з колегами», «задоволеності робочим місцем», «задоволеності складності цілей», «задоволеності у соцконтактах», «задоволеності можливостями розвитку», «задоволеністю оцінкою досягнень», «задоволеністю підтримкою креативу», «задоволеністю матеріальною компенсацією», «задоволеністю власною впливовістю», «задоволеності структурованістю роботи», «задоволеності різноманітністю» та «задоволеності користю та інтересом».

Окрім того, що ІТ-спеціалісти відрізняються за фахом, важливо також враховувати відмінності між мотиваційними профілями працівників жіночої та чоловічої статі. Для порівняння актуальності та задоволеності потреб у жінок та чоловіків у сфері ІТ нами було застосовано непараметричний критерій Манна-Уїтні.

Щодо актуальності потреб, то не було виявлено статистично значимих відмінностей між працівниками та працівницями ІТ-сфери за шкалами «потреба у безпеці» (0,156), «соціальні потреби» (0,772), «потреба у самоствердженні» (0,127), «потреба у самоактуалізації» (0,089), «фізичні умови» (0,31), «структурування» (0,527), «соціальні контакти» (0,101), «взаємовідношення» (0,687), «влада та впливовість» (0,169), «різноманітність» (0,842), «креативність» (0,077), «самовдосконалення» (0,576).

Знайдено статистично значимі відмінності між ІТ-спеціалістами жіночої та чоловічої статі за шкалами «матеріальна винагорода» (0,007), «визнання» (0,002), «прагнення до досягнення» (0,015), «інтерес та

корисність» (0,000...). Середні значення актуальності потреб працівників та працівниць ІТ-компаній відображено на рис. 3.4.

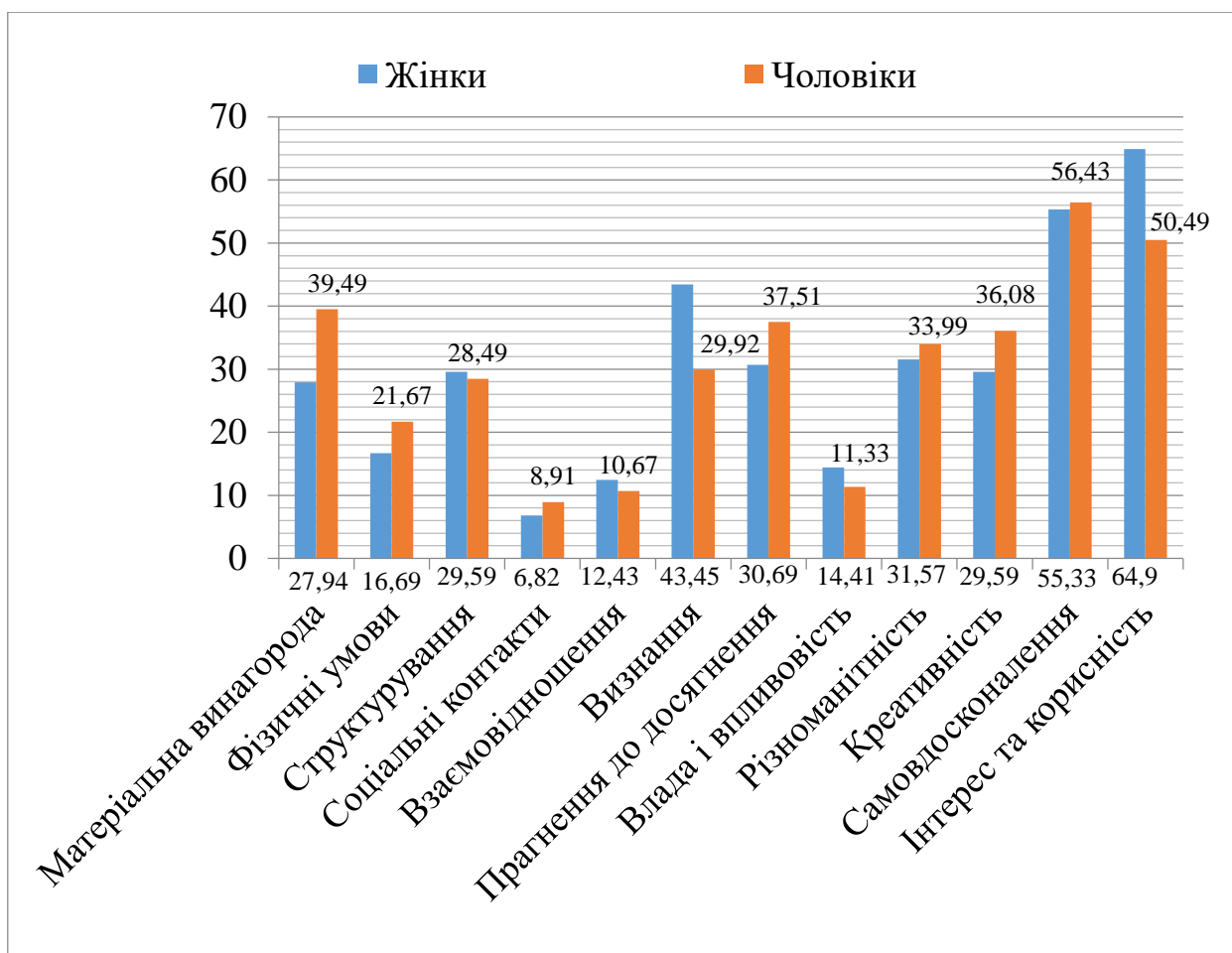


Рис. 3.4. Середні показники актуальності потреб ІТ-спеціалістів жіночої та чоловічої статі відповідно до мотиваційного профілю Річі-Мартіна (за середнім значенням).

За допомогою порівняння середніх виявлено, що у працівниць ІТ-сфери показник за шкалою «матеріальна винагорода» дорівнює 27,94, а у працівників – 39,49. За шкалою «визнання» відповідно 43,45 та 29,92, за шкалою «прагнення до досягнення» – 30,69 та 37,51, за шкалою «інтерес та корисність» – 64,9 та 50,49. Тобто, ІТ-спеціалісти жіночої статі мають вищу актуальність потреб у визнанні, інтересі та корисності проектів. А ІТ-спеціалісти чоловічої статі мають вищу актуальність потреб у матеріальній винагороді та прагненні до досягнення.

Це означає, що для співробітників ІТ-сфери жіночої статі більш доречним буде застосування мотиваційних заходів, що стосуються відчуття власної важливості та значущості, а також усвідомлення соціальної корисності своєї діяльності та підкріплення інтересу до роботи. Для співробітників ІТ-сфери чоловічої статі більш доречним буде застосування мотиваційних заходів, що стосуються підвищення заробітної плати, премій, а також вибору та слідування складним цілям, подолання труднощів. Такі відмінності можуть бути пояснені наявністю у суспільстві гендерних стереотипів про те, що чоловік є «годувальником сім'ї», тому винен заробляти гроші, тоді як жінці потрібно приділяти більше уваги побуту, а працювати лише для задоволення.

Щодо задоволеності потреб ІТ-компанією, в якій працюють спеціалісти, то не було виявлено статистично значимих відмінностей між працівниками та працівницями ІТ-сфери за шкалами «задоволеність матеріальною компенсацією» (0,886), «задоволеність робочим місцем» (0,544), «задоволеність структурованістю роботи» (0,481), «задоволеність у соцконтактах» (0,467), «задоволеність відносинами з колегами» (0,583), «задоволеність оцінкою досягнень» (0,396), «задоволеність складністю цілей» (0,448), «задоволеність власною впливовістю» (0,828), «задоволеність різноманітністю» (0,325), «задоволеність підтримкою креативу» (0,416), «задоволеність можливостями розвитку» (0,167).

Наявні статистично значимі відмінності між працівниками та працівницями ІТ-сфери за шкалою «задоволеність користю та інтересом» (0,045). За допомогою порівняння середніх виявлено, що у працівниць ІТ-сфери показник за шкалою «задоволеність користю та інтересом» дорівнює 7,36, а у працівників – 6,75. Це означає, що для співробітників ІТ-сфери жіночої статі не лише є важливими цікавість та суспільна значимість робочих проєктів, але вони і вміють знаходити інтерес та користь у запропонованих компаніями завданнях. Жінки виявилися більше орієнтованими на суспільну цінність власної роботи, а також на якісну змістову наповненість завдань.

Також варто було розглянути, як відрізняють мотиваційні профілі ІТ-спеціалістів, які зараз перебувають в Україні або переїхали закордон. Щодо актуальності потреб, то за непараметричним критерієм Манна-Уїтні не було виявлено статистично значимих відмінностей між працівниками, що перебувають в межах та за межами України за шкалами «потреба у безпеці» (0,615), «потреба у самоствердженні» (0,168), «потреба у самоактуалізації» (0,179), «матеріальна винагорода» (0,37), «фізичні умови» (0,35), «структурування» (0,923), «соціальні контакти» (0,805), «взаємовідношення» (0,362), «визнання» (0,328), «прагнення до досягнення» (0,149), «влада та впливовість» (0,34), «різноманітність» (0,625), «креативність» (0,164), «інтерес та корисність» (0,48).

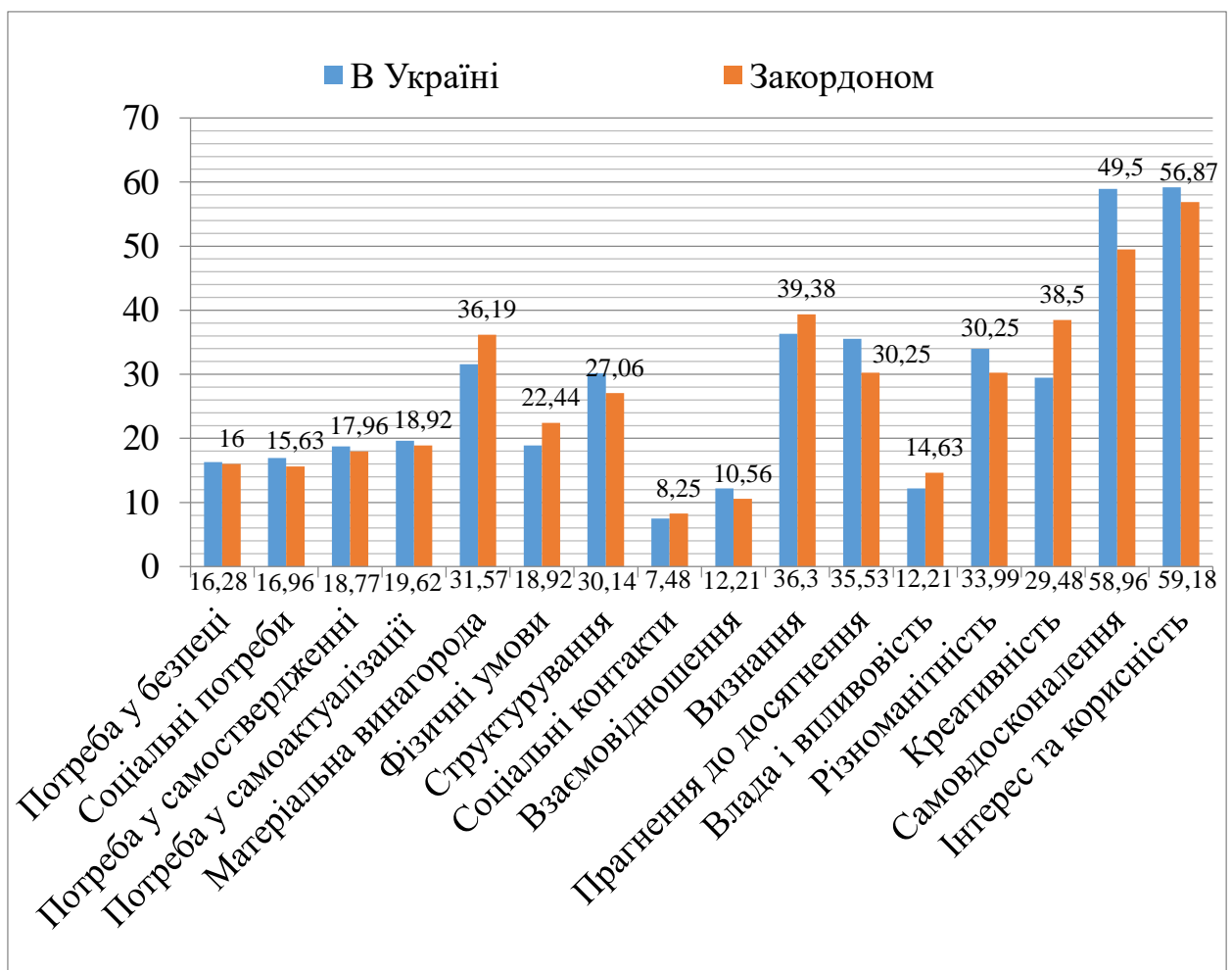


Рис. 3.5. Середні показники актуальності потреб ІТ-спеціалістів в Україні та закордоном відповідно до методики Маслоу та мотиваційного профілю Річі-Мартіна (за середнім значенням).

Середні значення актуальності потреб працівників та працівниць ІТ-компаній відображено на рис. 3.5. Запропонований графік також наочно демонструє основні відмінності у рівнях потреб викремлених груп досліджуваних. Так було знайдено статистично значимі відмінності між ІТ-спеціалістами в Україні та закордоном за шкалами «соціальні потреби» (0,005), «самовдосконалення» (0,013).

За допомогою порівняння середніх виявлено, що у працівників ІТ-сфери, які перебувають в межах України, показник за шкалою «соціальні потреби» дорівнює 16,96, а у працівників, які перебувають за межами України – 15,63. За шкалою «самовдосконалення» відповідно 58,96 та 49,5. Тобто, ІТ-спеціалісти, що залишились в Україні, мають вищі потреби у соціальній приналежності та самовдосконаленні.

Це означає, що для співробітників ІТ-сфери в Україні більш доречним буде застосування мотиваційних заходів, спрямованих на те, щоб сформувати почуття причетності до компанії, дати можливість відчувати себе частиною цілого, сформувати єднання з корпоративною культурою та дати відчуття піклування про близьких працівника. Також доречними будуть заходи, які дозволяють підвищити кваліфікацію, оволодіти новими знаннями та навичками.

Щодо задоволеності потреб ІТ-компанією, в якій працюють спеціалісти, то не було виявлено статистично значимих відмінностей між працівниками в межах та за межами України за шкалами «задоволеність робочим місцем» (0,582), «задоволеність у соцконтактах» (0,798), «задоволеність відносинами з колегами» (0,102), задоволеність оцінкою досягнень» (0,798), «задоволеність складністю цілей» (0,216), «задоволеність власною впливовістю» (0,648), «задоволеність різноманітністю» (0,71), «задоволеність підтримкою креативу» (0,603), «задоволеність можливостями розвитку» (0,805), «задоволеність користю та інтересом» (0,753).

Наявні статистично значимі відмінності між працівниками в Україні та закордоном за шкалами «задоволеність матеріальною компенсацією» (0,027)

та «задоволеність структурованістю роботи» (0,048). За допомогою порівняння середніх виявлено, що у працівників ІТ-сфери, які перебувають в межах України, показник за шкалою «задоволеність матеріальною компенсацією» дорівнює 7,51, а у працівників закордоном – 8,21. А за шкалою «задоволеність структурованістю роботи» відповідно 7,12 та 7,63. Це означає, що у співробітників ІТ-сфери, які залишились в Україні, нижча задоволеність рівнем зарплатні та наявністю додаткових матеріальних винагород. Також за їх відчуттями керівництво пропонує їм менш узгоджені робочі завдання.

Також було перевірено актуальність потреб за мотиваційним профілем Річі та Мартіна у ІТ-спеціалістів з різним рівнем професійності експертності – Junior, Middle, Senior. Для цього було порівняно групи за непараметричним критерієм Краскела-Уолліса.

Не було виявлено статистично значимих відмінностей між групами спеціалістів різного рівня експертності за шкалами «матеріальна винагорода» (0,202), «фізичні умови» (0,771), «взаємовідношення» (0,057), «визнання» (0,818), «різноманітність» (0,543), «креативність» (0,518), «самовдосконалення» (0,179).

Було виявлено статистично значимі відмінності між Junior, Middle та Senior за шкалами «структурування» (0,01), «соціальні контакти» (0,018), «прагнення до досягнення» (0,006), «влада та впливовість» (0,001), «інтерес та корисність» (0,001). Графічно різницю у типових показниках актуальності потреб відображено на рис. 3.6.

За допомогою порівняння середніх виявлено, що у працівників ІТ-сфери рівня Junior показник за шкалою «структурування» дорівнює 38,5, у працівників рівня Middle – 32,45, у працівників рівня Senior – 21,56. Працівники рівня Senior, як бачимо, мають нижчі показники. Це можна пояснити тим, що працівники з великим досвідом роботи вже не потребують чітких вказівок та самостійно розбираються з робочими питаннями, у той час як для мало досвідчених співробітників ця потреба є високою.

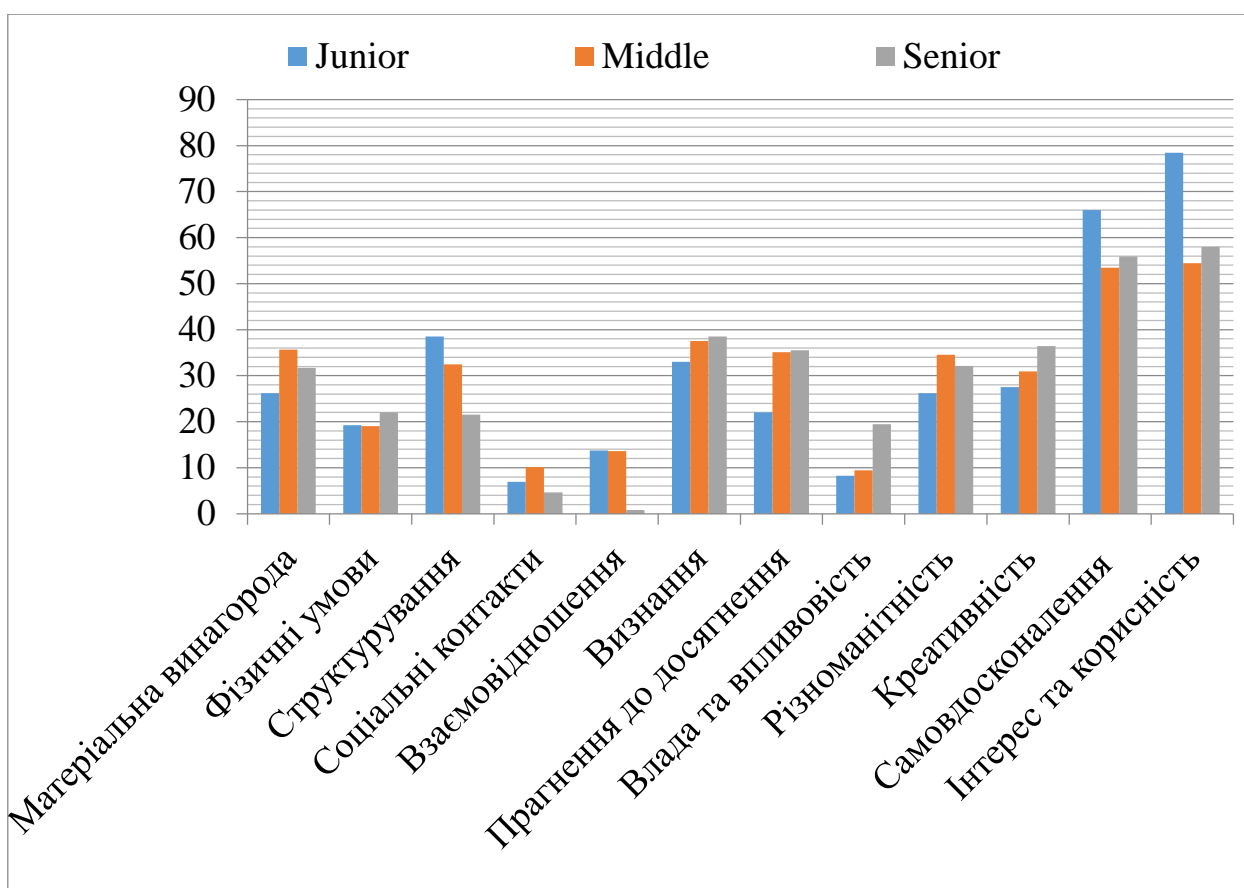


Рис. 3.6. Актуальність потреб ІТ-спеціалістів відповідно до рівня досвідченості.

Також було виявлено, що у працівників ІТ-сфери рівня Junior показник за шкалою «соціальні контакти» дорівнює 6,93, у працівників рівня Middle— 10,12, у працівників рівня Senior— 4,62. Найвищі показники актуальності потреби у соціальних контактах мають працівники рівня Middle. Це можна пояснити тим, що вони шукають можливості подальшого розвитку, хочуть якомога більше дізнатися про галузь, бо, на відміну від працівників рівня Junior, вже усвідомили наскільки ІТ-сфера широка і багатогранна. Також, на відміну від працівників рівня Senior, у них ще є перспективи частого підняття заробітної плати, для чого їм потрібний постійний професійний розвиток та набуття нових навичок.

Було виявлено, що у працівників ІТ-сфери рівня Junior показник за шкалою «прагнення до досягнення» дорівнює 22, у працівників рівня Middle— 35,09, у працівників рівня Senior— 35,53. Працівники рівня Junior мають

нижчі показники. Це можна пояснити тим, що початківці ще не мають достатньо навичок для слідування складним цілям та подолання труднощів. Навпаки, вони прагнуть розв'язувати ті звичні робочі питання, в яких відчувають себе компетентними.

Було виявлено, що у працівників ІТ-сфери рівня Junior показник за шкалою «влада та впливовість» дорівнює 8,25, у працівників рівня Middle – 9,46, у працівників рівня Senior – 19,47. Найбільше прагнуть до влади працівники рівня Senior. Це можна пояснити тим, що, незважаючи на сферу діяльності, людина, досягнувши професійності, поважності та успіху в своїй сфері, тяжіє до подальшого розвитку. Коли вже складно підібрати навчання, адже маєш безліч навичок, саме управлінська діяльність та керування іншими забезпечує подальшу самореалізацію.

Крім того, було виявлено, що у працівників ІТ-сфери рівня Junior показник за шкалою «інтерес та корисність» дорівнює 78,43, у працівників рівня Middle – 54,45, у працівників рівня Senior – 57,97. Найважливішими особиста зацікавленість у проектах та суспільна корисність роботи є для працівників рівня Junior. Це можна пояснити тим, що початківці в будь-якій сфері діяльності мають високу мотивацію змінити систему, допомагати людям та бути не таким, як ті спеціалісти, яких він засуджує. З часом ця надмірна зацікавленість у роботі та бажання проводити реформи зникає, поступаючись бажанню сталості.

Отже, для працівників рівня Junior при виборі мотиваційних заходів доречно буде звернути увагу на задоволення цікавістю та корисністю проектів, зрозумілість та легкість розв'язання робочих питань. Для працівників рівня Middle важливо задовольнити потребу у соціальних контактах, а також дотримуватись балансу між зрозумілістю та привабливою складністю робочих завдань. Для працівників рівня Senior варто застосовувати мотиваційні заходи, які дозволять їм відчувати власну впливовість, самостійно розв'язувати робочі завдання без вказівок та постійного контролю.

Одна з гіпотез дослідження мотиваційної сфери співробітників ІТ-сфери, що була сформульована на підготовчому етапі, стосувалась припущення, що рівень задоволеності потреб у безпеці, соціумі, самоствердженні та самоактуалізації залежить від рівня експертності – Junior, Middle, Senior – спеціаліста. Це припущення було сформоване відповідно до положень теорії ієрархії потреб Маслоу.

За допомогою рангового критерію Кендалла було з'ясовано, що немає статистично значимих зв'язків між рівнем співробітника та його потребою у безпеці. Сила виявленого зв'язку дорівнює 0,019, а показник статистичної значимості 0,78. Відсутність залежності задоволеності потреби у безпеці від рівня спеціаліста може бути обумовлена ситуацією з війною у країні, коли всі люди, незалежно від їх професійного рівня, переживають стрес від нападу загарбників.

Припущення про те, що рівень потреби наразі залежить не від рівня співробітника та його адаптації на робочому місці, а від того, на скільки він щоденно стикається з небезпекою війни, було перевірено порівнянням результатів досліджуваних, що залишились у країні, де іде війна, та досліджуваних, що переїхали у більш безпечну країну.

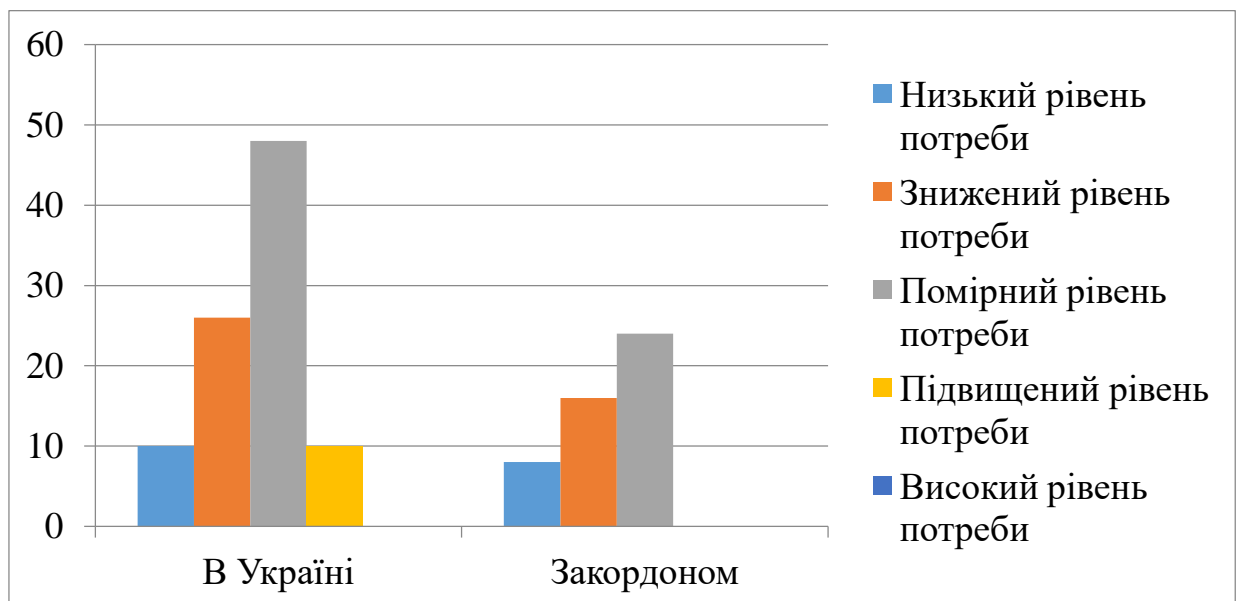


Рис. 3.7. Співвідношення рівнів потреби у безпеці ІТ-спеціалістів, що перебувають в Україні та за її межами (за кількістю осіб).

Спираючись на результати, представлені на рис. 3.7, що відображує результати досліджуваних, які наразі перебувають в Україні або знаходяться за кордоном, можна виявити, що у жодного ІТ-спеціаліста, який виїхав у іншу країну, немає підвищеного рівня потреби у безпеці. Цікавим є те, що ні співробітники, що знаходяться в Україні, ні спеціалісти, що переїхали за кордон, не мають високого рівня потреби у безпеці. Вірогідно, це пов'язано з тим, що на момент проведення дослідження, люди, навіть в Україні, вже частково адаптувались до ситуації з війною.

За допомогою рангового критерію Кендалла було з'ясовано, що наявний слабкий обернений статистично значимий зв'язок між рівнем співробітника та його соціальними потребами. Сила виявленого зв'язку дорівнює $(-0,201)$, а показник статистичної значимості $0,007$. Тобто, чим вище рівень співробітника ІТ-сфери, тим нижче його потреба у спілкуванні та приналежності. Це можна пояснити формуванням самодостатності у зрілих та досвідчених фахівців, натомість співробітників нижчих рівнів ще гостро відчують потребу у кооперації, обговоренні результатів своєї роботи, єднанні з групою.

Між рівнем ІТ-спеціаліста та рівнем потреби у самоствердженні не було знайдено статистично значимих зв'язків. Сила виявленого зв'язку дорівнює $0,067$, а показник статистичної значимості $0,379$. Тобто рівень ієрархії не обумовлює на пряму прагнення особистості до самоствердження.

За допомогою рангового критерію Кендалла було з'ясовано, що наявний слабкий прямий статистично значимий зв'язок між рівнем співробітника ІТ-сфери та потребою у самоактуалізації. Сила виявленого зв'язку дорівнює $0,175$, а показник статистичної значимості $0,02$. Тобто, чим вище рівень співробітника ІТ-сфери, тим вище у нього потреба у самоактуалізації. Очевидно, тут підтверджується гіпотеза щодо того, що з підвищенням по кар'єрній драбині потреби нижчого рівня відходять на другий план, в той час як вищі – наприклад, потреба у самореалізації, стають більш значимими.

Таблиця 3.2. Кількість працівників різних рівнів професійності у співвідношенні з рівнями потреб за Маслоу (за кількістю осіб та відсотками).

Потреби/ рівень задоволеності		Експертність					
		Junior		Middle		Senior	
		К-ть осіб	Частка	К-ть осіб	Частка	К-ть осіб	Частка
Потреби у безпеці	низький рівень	0	0%	12	16,2%	6	11,5%
	знижений рівень	10	62,5%	16	21,6%	16	30,8%
	помірний рівень	6	37,5%	38	51,4%	28	53,8%
	підвищений рівень	0	0%	8	10,8%	2	3,8%
	високий рівень	0	0%	0	0%	0	0%
Соціальні потреби	низький рівень	0	0%	4	5,4%	8	15,4%
	знижений рівень	0	0%	8	10,8%	10	19,2%
	помірний рівень	12	75%	50	67,6%	26	50%
	підвищений рівень	4	25%	8	10,8%	6	11,5%
	високий рівень	0	0%	4	5,4%	2	3,8%
Потреби у само-ствердженні	низький рівень	0	0%	2	2,7%	2	3,8%
	знижений рівень	4	25%	10	13,5%	8	15,4%
	помірний рівень	10	62,5%	34	45,9%	22	42,3%
	підвищений рівень	0	0%	22	29,7%	14	26,9%
	високий рівень	2	12,5%	6	8,1%	6	11,5%
Потреби у само-актуалізації	низький рівень	0	0%	2	2,7%	0	0%
	знижений рівень	4	25%	18	24,3%	6	11,5%
	помірний рівень	10	62,5%	48	64,9%	36	69,2%
	підвищений рівень	2	12,5%	6	8,1%	8	15,4%
	високий рівень	0	0%	0	0%	2	3,8%

Відповідно до результатів співвідношення за таблицями сполучень, які відображено у таблиці 3.2, серед спеціалістів рівня Junior жодний досліджуваний не має низького, підвищеного та високого рівнів потреб у безпеці, 62,5% мають знижений рівень, а 37,5% – помірний рівень. Серед

спеціалістів рівня Middle по 16,2% мають низький рівень потреб у безпеці, 21,6% – знижений рівень, 51,4% – помірний рівень, 10,8% – підвищений рівень та жодний не має високого. Серед спеціалістів рівня Senior 11,5% мають низький рівень, 30,8% – знижений рівень, 53,8% – помірний рівень, 3,8% – підвищений рівень та жодний не має високого рівня потреб у безпеці. Одна з базових потреб, таким чином, виявляється дуже рівномірно задоволеною.

Серед спеціалістів рівня Junior жодний досліджуваний не має низького, зниженого та високого рівнів соціальних потреб, 75% мають помірний рівень, а 25% – підвищений рівень. Серед спеціалістів рівня Middle по 5,4% мають низький та високий рівні соціальних потреб, по 10,8% – знижений та підвищений рівні, 67,6% – помірний рівень. Серед спеціалістів рівня Senior 15,4% мають низький рівень соціальних потреб, 19,2% – знижений рівень, 50% – помірний рівень, 11,5% – підвищений рівень, 3,8% – високий рівень.

Ймовірно, відсутність у спеціалістів рівня Junior низьких та понижених рівнів соціальних потреб обумовлена тим, що зазвичай це молоді люди, які воліють заводити соціальні контакти та прагнуть до нетворкінгу. Тоді як спеціалісти рівня Senior вже отримали широкий спектр комунікації, для них важливіший саморозвиток, але фахівцям з високим рівнем професійності важко знайти ще більше досвідченого ментора, який допоможе розвиватися надалі. У спеціалістів рівня Middle скрізь домінує помірний рівень, бо вони вже мають потрібні їм соціальні контакти, достатні здобутки професійний знань та навичок та стабільно розвиваються у своїй сфері.

Серед спеціалістів рівня Junior жодний досліджуваний не має низького, та підвищеного рівнів потреб у самоствердженні, 25% мають знижений рівень, 62,5% – підвищений рівень та 12,5% – високий рівень. Серед спеціалістів рівня Middle по 2,7% мають низький рівень потреб у самоствердженні, 13,5% – знижений рівень, 45,9% – помірний рівень, 29,7% – підвищений рівень, 8,1% – високий рівень. Серед спеціалістів рівня Senior 3,8% мають низький рівень потреб у самоствердженні, 15,4% – знижений

рівень, 42,3% – помірний рівень, 26,9% – підвищений рівень, 11,5% – високий рівень.

Виходячи з відсоткового співвідношення рівнів професійності працівників та актуальності потреб, можна стверджувати, що гіпотеза про важливість для спеціалістів рівня Middle самоствердження не підтвердилась. Ймовірно, це обумовлене тим, що спеціаліст від рівня Junior до рівня Middle dorостає за декілька років, протягом яких він поступово професійно розвивається. Якщо наявний розвиток до рівня Middle, це означає, що співробітника помічають як спеціаліста і визнають його досягнення, через що потреба у самоствердженні і буде задоволеною. Скоріше, низьку задоволеність цієї потреби будуть мати спеціалісти рівня Junior, яких поки що не підвищено.

Відповідно до результатів співвідношення за таблицями сполучень, серед спеціалістів рівня Junior жодний досліджуваний не має низького та високого рівня потреби у самоактуалізації, 25% мають знижений рівень потреби, 62,5% – помірний рівень та 12,5% – підвищений рівень. Серед спеціалістів рівня Middle 2,7% мають низький рівень потреби у самоактуалізації, 24,3% – знижений рівень, 64,9% – помірний рівень, 8,1% – підвищений рівень та жодний не має високого рівня. Серед спеціалістів рівня Senior жодний досліджуваний не має низького рівня потреби у самоактуалізації, 11,5% мають знижений рівень, 69,2% – помірний рівень, 15,4% – підвищений рівень, 3,8% – високий рівень.

Через те, що не було виявлено зв'язку між рівнями потреб у безпеці та самоствердженні та рівнями співробітників ІТ-сфери, було проаналізовано тенденції щодо прояву цих потреб за результатами загальної вибірки спеціалістів. За допомогою медіани було з'ясовано, що типовий ІТ-співробітник, незалежно від рівня професійності, має помірні рівні потреби у безпеці та самоствердженні.

Це означає, що ІТ-спеціалісти прагнуть забезпечити своє майбутнє, перебувати у безпеці, проте не відчують невротичного страху за своє

життя. Вони вже пережили активний етап мобілізації ресурсів організму, характерний для перших місяців війни. Тепер фахівці ІТ-сфери знаходяться на середньому рівні задоволеності потреби у безпеці, що, з одного боку, дозволяє підтримувати прийнятний рівень тривоги, а, з іншого боку, не дає втратити додаткову мотивацію забезпечити стабільність та захист при невизначеній ситуації в світі. Можна зробити припущення, що після перемоги та, відповідно, зниження рівня хаосу та загрози, задоволеність потреби у безпеці зросте.

Також співробітники ІТ-сфери, незважаючи на рівень їх професійності, мають адекватні бажання отримати визнання від керівництва та колег, підвищити рівень своїх професійних знань та навичок. Вони прагнуть, щоб їх думку приймали до розгляду, проте не мають загостреного почуття власної правоти, хочуть підвищити власну компетентність – проте не женуться за знаннями без практичної користі. Їм хочеться почувати себе важливими та впливовими, але вони не схильні до самовихваляння та не прагнуть влади над колегами.

3.2. Розробка рекомендацій для побудови нової структури мотивації співробітників компанії “Р2Н” на основі результатів дослідження.

На основі аналізу результатів емпіричного дослідження мотиваційних профілів співробітників ІТ-сфери, виявлених закономірностей та особливостей мотивації та ступеню задоволеності окремих потреб нами були сформульовані рекомендації щодо вибору найбільш доречних мотиваційних заходів та побудови нової структури мотивації в українських ІТ-компаніях у межах яких проводилося дослідження. Доречність акцентування уваги на певних способах мотивації спеціалістів, в залежності від можливостей компанії, посади та професійності співробітників, коротко відображено у таблиці 3.3.

Таб. 3.3. Потреби, на які варто акцентувати увагу, при виборі мотиваційних заходів для співробітників ІТ-компаній

Назва потреби	Спільні	Технічні	Нетехнічні	Junior	Middle	Senior
Потреба у безпеці	-	-	-	-	-	-
Соціальні потреби	+	+	+	++	+	+
Потреба у самоствердженні	+	+	+	+	+	+
Потреба у самоактуалізації	+	+	+	+	+	++
Матеріальна винагорода	+	++	+	+	+	+
Фізичні умови	-	-	-	-	-	-
Структурування	+	+	+	++	+	-
Соціальні контакти	-	-	-	-	++	-
Взаємовідношення	-	-	-	-	-	-
Визнання	+	+	+	+	+	+
Прагнення досягати	++	++	++	++	++	++
Влада та впливовість	-	-	-	-	-	++
Самовдосконалення	++	++	++	++	++	++
Різноманітність	+	+	+	+	+	+
Креативність	+	+	+	+	+	+
Інтерес та корисність	+	+	++	++	+	+

Попередньо нами було виявлено, що найбільш актуальними для вітчизняних ІТ-спеціалістів, незалежно від фаху (технічна чи нетехнічна спеціальність) та рівня професійності чи статусу у компанії, є потреби у самовдосконаленні та прагненні до досягнення. Їх ми визначаємо як спільні чи універсальні. Тому нами для підвищення мотивації працівників

рекомендовано застосовувати такі заходи, спрямовані на задоволення потреби у самовдосконаленні:

1. затвердити бюджет на навчання і прописати процедуру компенсації навчання;
2. покращити процес менторінгу;
3. забезпечити наявність «зовнішніх» менторів для лідів;
4. проводити корпоративні софт-скілові тренінги;
5. компенсувати послуги коуча;
6. ввести активності, що не пов'язані з професійним зростанням, а стосуються всебічного розвитку особистості (тематичні лекції, воркшопи).

Актуальна для ІТ-спеціалістів потреба впрагненні до досягнення може бути задоволена за рахунок проведення з ІТ-спеціалістами компанії таких мотиваційних заходів:

1. проводити якісний менторінг, надати можливість обирати ментора;
2. забезпечити наявність матриці навичок («скілів») для всіх наявних у компанії позицій, пропрацювати програми розвитку кожної навички з «матриці скілів»;
3. забезпечити можливість «світчингу»;
4. сформувані у співробітників чітке розуміння кар'єрних перспектив в компанії та шляхів їх досягнення;
5. заохочувати досягнення цілей за допомогою введення бонусної системи.

Надані рекомендації є універсальними для працівників ІТ-сфери та можуть застосовуватися для спеціалістів різних фахів та рівнів професійності. Спільні мотиваційні заходи є досить доречними у невеликих компаніях з обмеженою кількістю співробітників.

Якщо ж масштаб компанії дозволяє проводити мотиваційні заходи окремо для різних груп працівників, то варто враховувати відмінності у мотиваційному профілі фахівців технічних та нетехнічних спеціальностей, а

також співробітників рівнів Junior, Middle, Senior. При цьому, необхідно поєднувати універсальні способи підвищити мотивацію ІТ-спеціалістів з тими, що відповідають вимогам працівників відповідного фаху та рівня в ієрархії компанії.

Як було виявлено при емпіричному аналізі, для спеціалістів технічного напрямку більш актуальною є потреба у матеріальній винагороді. Тому для підвищення вмотивованості працівників з технічними спеціальностями доречно:

1. створити матриці заробітної плати та регулярно їх оновлювати;
2. проводити моніторинг заробітної плати ІТ-спеціалістів України та світу;
3. скласти чітку процедуру підняття матеріальної винагороди, забезпечити її прозорість (умови, терміни, процедури).

Тоді як для спеціалістів нетехнічного напрямку більш актуальною є потреба у цікавості та корисності роботи. Тому для підвищення мотивації працівників з нетехнічними спеціальностями варто застосовувати такі мотиваційні заходи:

1. активно інформувати про соціально-відповідальні ініціативи, до яких долучилась компанія;
2. влаштовувати «марафони добрих справ» для залучення співробітників до волонтерства та благодійності;
3. забезпечити наявність грантів для співробітників компанії по реалізації соціально-відповідальних ініціатив.

Також необхідно звернути увагу на відмінності між мотиваційними профілями співробітників рівнів Junior, Middle та Senior. Спеціалісти з різними рівнями професійності, за можливості забезпечення цього ІТ-компанією, потребують різних мотиваційних програм.

Для працівників рівня Junior більш актуальними є потреби у цікавості та корисності проектів, зрозумілості та легкості розв'язання робочих питань, а також соціальні потреби. Тому для них доречно використовувати ті ж самі

заходи, що і для спеціалістів нетехнічного напрямку, додаючи до цього такі способи задоволення потреби у структурованості:

1. встановити чіткий регламент посадових обов'язків;
2. забезпечити зрозумілий розподіл зон відповідальності;
3. налагодити регулярний зворотний зв'язок, затверджений процедурою.

Для того щоб підвищити мотивацію працівників рівня Junior через задоволення соціальних потреб, необхідно застосувати заходи, спрямовані на підвищення лояльності до компанії, усвідомлення власного внеску у спільну справу, а також заходи, спрямовані на їх інтегрування у наявну корпоративну культуру. Це можуть бути урочисті подяки, увага з боку керівництва, впровадження атрибутики компанії у повсякденні речі працівників, проведення командних ігор та корпоративних вечірок.

Крім того, треба звернути увагу на те, що хоча зараз на ринку праці небагато вакансій для ІТ-спеціалістів та перевагу надають більш досвідченим професіоналам, але після війни існує вірогідність дефіциту нових кадрів. Наразі багато замовників не хочуть працювати з українськими ІТ-спеціалістами, бо існує вірогідність несвоєчасного виконання проектів через негаразди, пов'язані з пошкодженням мереж та офісів або форс-мажорними обставинами. Проте, після перемоги попит на працівників українських ІТ-компаній повернеться.

Але за час війни з'явиться мало нових спеціалістів рівня Junior, тому що наразі немає зручних умов для навчання молодих фахівців та їх інтеграції у діяльність компаній. Тоді, при «кадровому голоді» буде дуже важливо задовольняти потреби працівників для того, щоб інші компанії не перетягнули їх до себе. Також необхідно буде розвивати таку систему мотивації, яка б приваблювала початківців.

Для працівників рівня Middle важливо задовольнити потребу у корисних соціальних контактах. Для цього необхідно слідувати таким рекомендаціям:

1. організувати гуртки співробітників по інтересам (література, кіно, йога);
2. впровадити зустрічі всліпу зі співробітниками на онлайн-каву;
3. проводити брейн-рінги, турніри з онлайн-ігор, шахматів, програмування та інші розважальні заходи;
4. залучати співробітників до участі в майстер-класах.

Для працівників рівня Senior варто застосовувати мотиваційні заходи, які дозволять їм відчувати власну впливовість, самостійно розв'язувати робочі завдання без вказівок та постійного контролю. Актуальну для спеціалістів рівня Senior потребу у владі та впливовості можна задовольнити такими мотиваційними заходами:

1. зіставити план розвитку «Як стати лідом»;
2. забезпечити працівникам можливість брати участь у стратегічних сесіях компанії;
3. зробити можливою доступність прямого спілкування з керівництвом, board of directors для «онлайн-кави»;
4. спрямувати розвиток у напрямку плоскої структури управління.

Важливо враховувати те, що на практиці в ІТ-компаніях більшість мотиваційних заходів, спрямованих на професійний розвиток, розрахована на працівників рівнів Junior та Middle. Хоча співробітники, які досягли рівня професійності Senior, навіть більше потребують розвитку та вдосконалення навичок. Тому доречно буде залучати у ментори дуже компетентних професіоналів, які не входять в число співробітників ІТ-компанії.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного емпіричного дослідження було перевірено припущення, щодо обумовленості потреб співробітників їх рівнем у ієрархії компанії: чим вище рівень працівника ІТ-компанії, тим вище рівень потреб

по Маслоу. Ця гіпотеза частково підтвердилась. Було виявлено, що для працівників рівня Junior (початківці) більш актуальними є соціальні потреби (третій рівень за пірамідою Маслоу). Для працівників рівня Senior (найбільш професійні спеціалісти) більш актуальною є потреба у самоактуалізації (верхівка піраміди Маслоу). Проте, не було підтверджено, що для працівників рівня Middle найбільш актуальною є потреба у самоствердженні (четвертий рівень за пірамідою Маслоу).

Припущення про те, що рівень потреби наразі залежить не від рівня співробітника та його адаптації на робочому місці, а від того, на скільки він щоденно стикається з небезпекою війни, було перевірено порівнянням результатів досліджуваних, що залишились в Україні, та досліджуваних, що переїхали у більш безпечну країну. Ні співробітники, що знаходяться в Україні, ні спеціалісти, що переїхали закордон, не мають високого рівня потреби у безпеці. Вірогідно, це пов'язано з тим, що на момент проведення дослідження, люди вже частково адаптувались до ситуації з війною.

Але було виявлено, що ІТ-спеціалісти, які перебувають в Україні, мають вищі потреби у соціальній приналежності та самовдосконаленні.

Було перевірено припущення, що мотиваційні профілі співробітників технічних і нетехнічних спеціальностей відрізняються. Було виявлено, що працівники технічних спеціальностей більше потребують фінансового заохочення, тоді як працівникам нетехнічних спеціальностей важливо усвідомлювати суспільну значущість робочих проектів.

Крім того, наявні відмінності у мотиваційних профілях працівниць та працівників ІТ-сфери. Спеціалісти жіночої статі мають вищу актуальність потреб у визнанні, інтересі та корисності проектів. А ІТ-спеціалісти чоловічої статі мають вищу актуальність потреб у матеріальній винагороді та прагненні до досягнення.

Крім того, було перевірено припущення, що найбільш актуальні потреби співробітників ІТ-сфери задоволені мотиваційними заходами компанії на високому рівні. Гіпотеза не підтвердилась.

Було встановлено ієрархію актуальності потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів (виключаючи потреби, за якими різняться фахівці технічних та нетехнічних напрямків). Найбільш актуальною є потреба у самовдосконаленні, другою за затребуваністю є потреба у визнанні, третьою – прагнення до досягнення, далі ідуть потреби у різноманітності, креативності, структуруванні діяльності, належних фізичних умовах, потреба у влада та впливовості, взаємовідношенні та соціальних контактах.

Як показав аналіз, задоволеність всіх потреб мотиваційними заходами ІТ-компаній знаходиться на приблизно однаковому рівні. Тобто, наразі при виборі засобів мотивації не враховується актуальність потреб у ІТ-спеціалістів різних фахів та рівнів професійності.

На основі віднайдених закономірностей нами були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ІТ-сфери. Для підвищення вмотивованості працівників з технічними спеціальностями доречно застосовувати заходи матеріальної компенсації та фінансової винагороди. Тоді як для спеціалістів нетехнічного напрямку варто застосовувати такі мотиваційні заходи стосовно волонтерства та соціальних ініціатив.

Для працівників рівня Junior при виборі мотиваційних заходів доречно буде звернути увагу на задоволення цікавістю та корисністю проектів, зрозумілість та легкість розв'язання робочих питань, приналежність до робочого колективу та компанії. Для працівників рівня Middle важливо задовольнити потребу у соціальних контактах, а також дотримуватись балансу між зрозумілістю та привабливою складністю робочих завдань. Для працівників рівня Senior варто застосовувати мотиваційні заходи, які дозволять їм саморозвиватися, відчувати власну впливовість, самостійно розв'язувати робочі завдання без вказівок та постійного контролю.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було визначено особливості мотивації співробітників ІТ-компаній. Для досягнення цієї мети було реалізовано наступні завдання дослідження:

1. Здійснено теоретичний аналіз проблеми мотивації та мотиваційної сфери співробітників ІТ-компаній. Виявлено, що мотивація – це прагнення задовольнити актуальні потреби для підтримки внутрішнього стану комфорту, що обумовлюється власною автономією, активністю, сприйняттям своєї ролі, усвідомленням необхідності саморозвитку, очікуванням позитивного результату та уявленням про систему соціального заохочення та покарання. Проблема мотивації розроблялась в межах теорій ієрархії потреб, очікуваної цінності, атрибуції, наочіння, самодетермінації, цільової орієнтації, а також процесуальних теорій та «X-Y-Z».

За результатами теоретичного аналізу вітчизняних та іноземних досліджень з'ясовано, що найбільш вираженими серед ІТ-спеціалістів є потреби у: професійному та особистісному зростанні, творчій реалізації, цікавості та корисності проектів, задоволенні від процесу роботи, бажанні заслужених досягнень, доброзичливому та кваліфікованому колективі, своєчасних змінах. Найменш вираженими серед працівників ІТ-сфери є потреби у: соціальній взаємодії та зрозумілій структурі. ІТ-спеціалісти, навпаки, прагнуть працювати самостійно, не потребують контролю та зворотного зв'язку з боку керівника.

2. Розроблено методологічну схему дослідження особливостей мотивації співробітників ІТ-компаній. Дібрано цільовідповідні методики (опитувальник «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П.Мартін); авторський опитувальник задоволеності потреб за Ш.Річі та П.Мартін; тест задоволеності основних потреб «Піраміда Маслоу») та визначено необхідні статистичні методи обробки даних: міри центральної тенденції (середнє значення, мода, медіана), стандартне відхилення та

коефіцієнт варіації, ранговий коефіцієнт Кендалла та таблиці сполучень, критерії Колмогорова-Смірнова, U-критерій Манна-Уїтні, критерій Краскела-Уолліса.

Сформовано необхідну вибірку, яка включала 142 особи, працівників ІТ-компаній різних рівнів ієрархії, з різним досвідом роботи, різної статі, що перебувають в Україні та за її межами.

3. Проаналізовані результати емпіричного дослідження та описані основні особливості мотиваційної сфери та задоволеності потреб ІТ-працівників. Частково підтверджено гіпотезу, що чим вище рівень працівника ІТ-компанії, тим вище рівень потреб по Маслоу. Виявлено, що для працівників рівня Junior (початківці) більш актуальними є соціальні потреби (третій рівень за пірамідою Маслоу). Для працівників рівня Senior (найбільш професійні спеціалісти) більш актуальною є потреба у самоактуалізації (верхівка піраміди Маслоу). Проте, не було підтверджено, що для працівників рівня Middle найбільш актуальною є потреба у самоствердженні (четвертий рівень за пірамідою Маслоу).

Виявлено, що у працівників в Україні та за її межами не має високого рівня потреби у безпеці. Вірогідно, на момент проведення дослідження, люди вже частково адаптувались до поточної ситуації з війною. Натомість виявлено, що ІТ-спеціалісти, що перебувають в Україні, мають вищі потреби у соціальній приналежності та самовдосконаленні.

Доведено, що мотиваційні профілі співробітників технічних і нетехнічних спеціальностей відрізняються: працівники технічних спеціальностей більше потребують фінансового заохочення, тоді як працівникам нетехнічних спеціальностей важливо усвідомлювати суспільну значущість робочих проектів.

Виявлено відмінності у мотиваційних профілях працівниць та працівників ІТ-сфери: спеціалісти жіночої статі мають вищу актуальність потреб у визнанні, інтересі та корисності проектів. А ІТ-спеціалісти чоловічої

статі мають вищу актуальність потреб у матеріальній винагороді та прагненні до досягнення.

Було перевірено припущення, що найбільш актуальні потреби співробітників ІТ-сфери задоволені мотиваційними заходами компанії на високому рівні. Гіпотеза не підтвердилась.

Було встановлено ієрархію актуальності потреб мотиваційного профілю ІТ-спеціалістів (виключаючи потреби, за якими різняться фахівці технічних та нетехнічних напрямків). Найбільш актуальною є потреба у самовдосконаленні, другою за затребуваністю є потреба у визнанні, третьою – прагнення до досягнення, далі ідуть потреби у різноманітності, креативності, структуруванні діяльності, належних фізичних умовах, потреба у влада та впливовості, взаємовідношенні та соціальних контактах.

Як показав аналіз, задоволеність всіх потреб мотиваційними заходами ІТ-компаній знаходиться на приблизно однаковому рівні. Тобто, наразі при виборі засобів мотивації не враховується актуальність потреб у ІТ-спеціалістів різних фахів та рівнів професійності.

4. На основі результатів дослідження роброблено практичні рекомендації щодо підвищення мотивацій співробітників ІТ-сфери різних рівнів та спеціальностей. Для підвищення вмотивованості працівників з технічними спеціальностями доречно застосовувати заходи матеріальної компенсації та фінансової винагороди. Тоді як для спеціалістів нетехнічного напрямку варто застосовувати такі мотиваційні заходи стосовно волонтерства та соціальних ініціатив.

Для працівників рівня Junior при виборі мотиваційних заходів доречно звернути увагу на задоволення цікавістю та корисністю проектів, зрозумілість та легкість розв'язання робочих питань, приналежність до робочого колективу та компанії. Для працівників рівня Middle важливо задовольнити потребу у соціальних контактах, а також дотримуватись балансу між зрозумілістю та привабливою складністю робочих завдань. Для працівників рівня Senior варто застосовувати мотиваційні заходи, які

дозволять їм саморозвиватися, відчутти власну впливовість, самостійно розв'язувати робочі завдання без вказівок та постійного контролю.

Подальшою перспективою дослідження може стати розробка зручного інструментарію дослідження мотивації у ІТ-співробітників. Необхідна оптимізація опитувальників по дослідженню мотивації для працівників ІТ-сфери, так як основна проблема небажання досліджувати мотивацію у ІТ-спеціалістів – це довгі опитувальники, які керівництво компаній не хоче використовувати через великі затрати часу. Співробітники також не хочуть їх проходити по цій же причині.

Потрібна розробка нового мотиваційного профілю і методики по його дослідженню (набору основних потреб) відповідно до умов сучасності – глобалізація, інтернаціональні команди, віддалений формат роботи.

Також доречним буде більш якісне дослідження мотивації співробітників різних рівнів професійності (Junior, Middle, Senior) для побудови трьох ступеневої системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аксьонова, І. (2019). Статистичний моніторинг мотиваційних факторів працівників підприємств. Отримано з <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22736/1/Аксьонова.pdf>
2. Алексенцева-Тімченко, К. С., Мельніков, А. С. (2020). Біографічний метод як інструмент соціологічного дослідження. Матеріали конференції *Міжнар. наук.-практ. конф. «Правове життя сучасної України»*. Одеса: Гельветика.
3. Барвінок, В. Ю. (2020). Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*, 4, 90-102.
4. Білецька, Т. В., Купчишина, В. Ч. (2022). Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*, 39, 59-63.
5. Болквадзе, Н., Гетьман, Т. (2020). Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2 (22), 72-82. doi: 10.29038/2411-4014-2020-02-72-82
6. Вікарчук, О.І., Саух, І.В., Харчишина, О.В., Павловська, Л.Д., Боцян, Т.В та ін. (Eds.). (2020). Матеріали конференції *X Міжвузівської студентської науково-практичної інтернетконференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.»*. Житомирський державний ун-т імені Івана Франка.
7. Волянчук, Н. Ю., Ложкін, Г. В., Винославська, О. В., Блохіна, І. О., Кононець, М. О. та ін. *Соціальна психологія: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
8. Горобець, А., Морозова, М. (2018). Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності. *Науковий Вісник УМО. Серія: Економіка та управління*, 5.
9. Дорожкін, В. Р., Борець, О. А. (2020). Дослідження мотиваційно-потребової сфери особистості, що перебуває у процесі пошуку роботи. *World science*, 3 (55).

10. Журан, О. А., Лінгур, Л. М., Філатова, Т. В. (2021). Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, 30.
11. Задорожнюк, Н. О., Алексеєнко, С. О., Жанько, К. О. (2018). Мотивація персоналу в ІТ-сфері. *Причорноморські економічні студії*, 35, 66-70.
12. Зінорук, Л. В., Евцейцева, О. С. (2017). Маркетингові дослідження у процесі удосконалення комплексу маркетингу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 5 (27), 123-128.
13. Кривошей, О. О., Селюкова, Т. В. (2020). Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в побудові кар'єри. Матеріали конференції *Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження різних напрямів розвитку психології та педагогіки»*. Одеса: ГО «Південна фундація педагогіки».
14. Курганський, С.С., Ситник, Н.І. (2019). Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. *Молодий вчений*, 10 (74), 675-679.
15. Кучин, С. П. (2017). Управління мотиваційними факторами в закладах сфери культури як механізм державного управління соціально-культурною сферою. *Інвестиції: практика та досвід*, 4, 86-90.
16. Майданник, О. Ф. (2017). Ідентифікація власної особистості. Отримано з <https://nodus.ua/blog/patologiya-psikhichnikh-protsesiv/identifikatsiya-vlasnoi-osobistosti/>
17. Маслова, С.О. (2018). Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*, 2, 85-89.
18. Медвідь, Є. С. (2016). Основи глибинної психології: навч. посіб. Ніжин: Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя.
19. Михальченко, І. Г., Кривак, А. В. (2021). Підвищення продуктивності праці в міжнародних ІТ-компаніях у концепції маркетингу персоналу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*.
20. Панасенко Е. (2017). Експеримент як провідний емпіричний метод наукового дослідження в психології: теоретичний аспект. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Серія Психологічні науки*, 1 (17), 127-133.

21. Пахомова, Н. Г. (2017). Мотивація як основа формування інтегративних знань у процесі професійної підготовки. *Психологія і особистість*, 1 (11), 223-236.
22. Подольчак, Н. Ю. (2016). HEVEN теорія мотивації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 4(26), 6-12.
23. Подшивайлов, Ф. М. (2018). Психологічна характеристика типів особистості за показником мотивації досягнення. *Актуальні проблеми психології*, 142-162.
24. Полюк М. І. (2020). Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*, 4. Отримано з: DOI.10.32702/2307-2105-2020.4.100
25. Пророк, Н. В., Кондратенко, Л. О., Манилова, М. Н. та ін. (2020). Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства: монографія. Отримано з https://lib.iitta.gov.ua/723282/1/Психол_діагност_мотивації.pdf
26. Своробович, Л. Н., Карпенко, Н. В. (2019). Теоретико-методологічні аспекти формування ефективної мотиваційної складової в систему управління персоналом. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 6, 157-165. doi: 0.5281/zenodo.3878768
27. Сенишин, О. С., Кривешко, О. В. (2020). *Маркетинг: навчальний посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка.
28. Сивицька, І. Г., Синиченко, А. В. (2020). Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*, 4 (40), 178-186. doi: 10.31558/2307-2318.2020.4.17
29. Смірнова, О. М. (2018). Особливості мотиваційного профілю особистості працівників поліції. *Право і безпека*, 2 (69), 43-50. doi: 10.32631/pb.2018.2.06
30. Тептюк, Ю. О. (2021). *Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій*. Отримано з https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/Д_26.053.10/Тептиук.pdf
31. Туриніна, О. Л. (2018). *Методологія та методи психологічного дослідження: навчально-методичний посібник*. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал».

32. Угрин, О. (2017). Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС.
33. Федоришин, Г., Боярчук, Ю. (2019). Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. *Збірник наукових праць: психологія*, 23, 101-110.
34. Філоненко, Д. В. (2017). Особистісний портрет представника ІТ-сфери. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 4, 102-107.
35. Філоненко, Д. (2019). Структура мотивації досягнень особистості ІТ-спеціаліста. *Збірник наукових праць РДГУ*, 13, 165-172.
36. Чайка, Ю. С. (2016). Процесійні теорії мотивації в менеджменті. Отримано з <https://conferences.vntu.edu.ua>
37. Ярмолюк, Д. І., Хлуп'янець, Д. І., Яблонська, І. В. (2020). Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*, 3 (20), 152-156.
38. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
39. Alamer, A., Alrabai, F. (2022). The causal relationship between learner motivation and language achievement: New dynamic perspective. Retrieved from <https://academic.oup.com/>
40. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 4, Issue 2, 142-175.
41. Allan, B., Autin, K., Duffy R. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in Psychology*, 7.
42. Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychol. Rev.* 64, 359–372. doi: 10.1037/h0043445
43. Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
44. Bortoli, L., Bertollo, M., Filho, E., Fronso, S., Robazza C. (2017). Implementing the TARGET Model in Physical Education: Effects on Perceived Psychobiosocial and Motivational States in Girls. *Frontiers in Psychology*, 8.
45. Cherry, K. (2020). Drive-Reduction Theory and Human Behavior. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/drive-reduction-theory-2795381>

46. Cherry, K. (2022). What Is Motivation? The Driving Force Behind Human Actions. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
47. Cherry, K. (2022). What Is Self-Determination Theory? How Self-Determination Influences Motivation. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>
48. Cherry, K. (2022). What Is Self-Esteem? Your Sense of Your Personal Worth or Value. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-self-esteem-2795868>
49. Cook, D., Artino Jr. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/>
50. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.
51. Eatough, E. (2022). Understand your locus of control and how it shapes and moves you. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/locus-of-control>
52. Eccles, J. S., Wigfield, A. (2020). From expectancy-value theory to situated expectancy-value theory: A developmental, social cognitive, and sociocultural perspective on motivation. *Contemp. Educ. Psychol.* doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101859
53. Endres, M., Boehnke, K., Weimer W. (Eds.) (2022). Hashing It Out: A Survey of Programmers' Cannabis Usage, Perception, and Motivation. Proceedings from *International Conference on Software Engineering*.
54. Flake, J. K., Barron, K. E., Hulleman, C., McCoach, B. D., & Welsh, M. E. (2018). "Measuring cost: The forgotten component of expectancy-value theory": Corrigendum. *Contemporary Educational Psychology*, 54, 309.
55. Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
56. Gribanova, S., Rizhamadze, K., Ābeltiņa, A. (2020). The Role of Motivation Among IT professionals To Foster Innovation: SMEs Focus. *European Journal of Business and Management Research*, 5.
57. Guy-Evans, O. (2022). Drive-Reduction Theory and Human Behavior. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/drive-reduction-theory.html>

58. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc. Retrieved from doi:10.1037/10628-000
59. Herzberg, (1987). One More Time, How Do You Motivate Employees? <https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one-more-time-how-do-you-motivate-employees.pdf>
60. Huang, A. (2019). The lowdown on self-determination theory. Retrieved from <https://drandrewhuang.wordpress.com/2019/05/25/the-lowdown-on-self-determination-theory/>
61. Hurst, M. (2021). Attribution Theory and the Principle of Locus of Control. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/attribution-theory-and-the-principle-of-locus-of-control.html>
62. Hurst, M. (2021). Goal Orientation Theory: How Goals Affect Student Motivation & Behavior. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/goal-orientation-theory-how-goals-affect-student-motivation-behavior.html>
63. Indeed Editorial Team. (2022). What Is Goal-Setting Theory? Principles, Pros and Cons. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-theory>
64. Kowalewska, B. Co motywuje specjalistów IT w COVID-owej rzeczywistość. (n.d.). Retrieved from <https://it-leaders.pl/ua/covid-raport>
65. Lebow, H. (2021). What Is Drive Reduction Theory About? Retrieved from <https://psychcentral.com/health/drive-reduction-theory>
66. Lee, M., and Bong, M. (2019). Relevance of goal theories to language learning research. *System* 86, 102–122. doi: 10.1016/j.system.2019.102122
67. Leung, J. W. S. (2022). What is Attribution Theory? Retrieved from <https://study.com/learn/lesson/attribution-theory-overview-examples.html>
68. Loh, E. K. Y. (2019). What we know about expectancy-value theory, and how it helps to design a sustained motivating learning environment. *System* 86, 102–119. doi: 10.1016/j.system.2019.102119
69. Lopez-Garrido, G. (2020). Locus of control. Retrieved from www.simplypsychology.org/locus-of-control.html
70. Martela, F., Riecki, T. J. J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9.

71. Maslow A. (1954). Motivation and Personality. Retrieved from <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>
72. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. Appleton-Century-Crofts. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/11144-000>
73. McEown, M. S., and Oga-Baldwin, W. Q. (2019). Self-determination for all language learners: New applications for formal language education. *System* 86, 102–124. doi: 10.1016/j.system.2019.102124
74. McGregor, D. (1957). Human Side Of Enterprise. *Management Review*, 11, 41-49.
75. Miller K. (2022). Explicit Elaboration of Porter and Lawler's expectancy theory. Retrieved from <https://crowjack.com/blog/strategy/motivational-theories/porter-and-lawlers-theory>
76. Nickerson, C. (2022). Social Cognitive Theory: How We Learn From the Behavior of Others. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/social-cognitive-theory.html>
77. Nickerson, C. (2022). What is Negative Reinforcement? Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/negative-reinforcement.html>
78. O'Hara, D. (2017)/ The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci. Retrieved from <https://www.apa.org>
79. Ouchi, W. (1993). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York: Avon Books.
80. Porter, LW and Lawler, E E (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL R.D. Irwin.
81. Reeve, J. (2018). Understanding motivation and emotion (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. 562 p.
82. RitchieS.,Martin, P.(1999). Motivation Management. Farnham: Gover.
83. Ryan, R.M. (2019). The Oxford Handbook of Motivation, 2nd ed. New York, NY: Oxford University Press.
84. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York, NY: Guilford Press.

85. Schunk, D. H., Usher E. L. (2019). Social Cognitive Theory and Motivation. Retrieved from <https://academic.oup.com/>
86. Self-Determination Theory: Evaluation, comparisons and future research. (2021). Retrieved from <http://character-studies.com/self-determination-theory-evaluation-comparisons-and-future-research/>
87. Seven benefits of using focus groups for improving employees. (2021). Retrieved from <https://www.edgcumbe.co.uk/7-benefits-focus-groups-improving-employees/>
88. Sherwood, J. (2021). An Introduction to Clark Hull's Drive Reduction Theory. Retrieved from <https://www.alittlebithuman.com/an-introduction-to-clark-hulls-drive-reduction-theory/>
89. Shrestha, P. (2017). Attribution Theory. Retrieved from <https://www.psychestudy.com/social/attribution-theory>
90. Shrestha, P. (2017). Drive Reduction Theory. Retrieved from <https://www.psychestudy.com/general/motivation-emotion/drive-reduction-theory>
91. Shrestha, P. (2017). Weiner Attribution Theory. Retrieved from <https://www.psychestudy.com/social/weiner-attribution-theory>
92. Souders, B. (2019). How to Measure Motivation According to Positive Psychology. Retrieved from <https://positivepsychology.com/motivation-science-research-assessments/>
93. Souders, B. (2019). What is Motivation? A Psychologist Explains. Retrieved from <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>
94. Student goal orientation, motivation and learning. (2021). Retrieved from <https://studyo.co/blog/student-goal-orientation-motivation-and-learning>
95. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. Wiley.
96. Zhou, M., Brown, D. (2021). The Origin of Social Cognitive Theory: Social Learning Theory. Retrieved from [https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Early_Childhood_Education/Book%3A_Educational_Learning_Theories_\(Zhou_and_Brown\)/03%3A_Social_Cognitive_Theory/3.02%3A_Required_Reading](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Early_Childhood_Education/Book%3A_Educational_Learning_Theories_(Zhou_and_Brown)/03%3A_Social_Cognitive_Theory/3.02%3A_Required_Reading)