

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»»
Чернівецький інститут

Танасійчук Яна Олегівна

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ У
ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ»

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня “Магістр”
Спеціальність “Психологія”

До захисту допущено:
директор Чернівецького інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____ ПЕТРИЧУК С.І. к.е.н., доц.
« _____ » _____ 2026 року

Науковий керівник

Виконано студенткою групи
ТУчн-8-24-М1ПС (2.0зс)

Чернівці – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3 - 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ.....	8 - 34
1.1. Поняття мотивації та підходи до її розуміння у психології	8 - 15
1.2. Класифікації та види мотивації у психології.....	15 - 24
1.3. Психологічні чинники мотивації до трудової діяльності.....	24 - 30
1.4. Особливості професійної діяльності в ІТ-сфері як контекст формування мотивації працівників	30 - 34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ ТА ОПИС ЙОГО РЕЗУЛЬТАТІВ.....	35 - 50
2.1. Організація та методи дослідження.....	35 - 42
2.2. Опис результатів дослідження.....	43 - 50
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ (НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ)	51 - 86
3.1. Психологічні особливості мотивації працівників ІТ-сфери	51 - 63
3.2. Труднощі підтримки мотивації працівників в ІТ-середовищі.....	64 - 74
3.3. Практичні рекомендації щодо підтримки мотивації працівників ІТ-сфери	75 - 86
ВИСНОВКИ.....	87 - 90
ДОДАТКИ.....	91 - 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96 - 101

ВСТУП

Сучасний розвиток інформаційних технологій зумовлює зростання ролі ІТ-сфери як однієї з провідних галузей економіки, що характеризується високою динамічністю, інтенсивністю праці та постійними змінами професійних вимог. У зв'язку з цим особливої уваги набуває проблема мотивації працівників, оскільки ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить не лише від рівня професійних компетенцій, а й від внутрішніх психологічних ресурсів.

Попри поширене уявлення про ІТ-сферу як таку, що забезпечує високий рівень матеріального доходу та професійної самореалізації, реальні умови праці часто супроводжуються значним психоемоційним навантаженням, роботою в умовах дедлайнів, високою інтенсивністю комунікаційних процесів (мітинги, регулярні звітності тощо). Це створює передумови для виникнення професійного вигорання, зниження мотивації та втрати інтересу до роботи.

Особливого значення у цьому контексті набуває проблема збереження балансу між професійною діяльністю та особистим життям, оскільки його порушення може призводити до хронічної втоми, емоційного виснаження та зниження продуктивності праці. Відтак, дослідження психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери дозволяє глибше зрозуміти чинники, що впливають на їхню професійну залученість, та визначити можливі шляхи підтримки і підвищення мотивації.

Актуальність дослідження: зумовлена зростанням ролі нематеріальних чинників мотивації в умовах інтелектуальної праці, де ефективність діяльності залежить не лише від зовнішніх стимулів, але й від внутрішньої залученості працівника. Особливо це проявляється у сфері інформаційних технологій, яка характеризується високою інтенсивністю роботи, постійними змінами та підвищеними вимогами до професійної адаптивності. Практичний досвід спостереження за особливостями організації праці в ІТ-сфері також підтверджує актуальність досліджуваної проблеми.

Об'єкт дослідження: мотивація трудової діяльності особистості.

Предмет дослідження: психологічні чинники мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери, що визначають рівень їх залученості, ефективності діяльності та професійного розвитку.

Мета дослідження: полягає у визначенні психологічних особливостей мотивації до роботи працівників ІТ-сфери.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати та порівняти основні теоретичні підходи до розуміння мотивації у психології, зокрема змістовні та процесуальні теорії мотивації.

2. Визначити основні психологічні чинники мотивації трудової діяльності працівників та особливості внутрішньої і зовнішньої мотивації в професійній діяльності.

3. Охарактеризувати психологічні особливості професійної діяльності працівників ІТ-сфери та чинники, що впливають на рівень їхньої професійної мотивації.

4. Обґрунтувати методологію емпіричного дослідження мотивації працівників ІТ-сфери, визначити основні змінні дослідження та методи збору емпіричних даних.

5. Виявити особливості мотивації працівників ІТ-сфери, рівень задоволеності професійною діяльністю, а також основні мотиваційні чинники, що впливають на їхню професійну активність.

6. Здійснити кількісний та якісний аналіз отриманих результатів із використанням методів узагальнення, порівняння та інтерпретації емпіричних даних.

7. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ІТ-сфери з урахуванням результатів проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження: наукова новизна дослідження полягає в уточненні психологічних чинників мотивації працівників ІТ-сфери та в

подальшому розвитку уявлень про особливості поєднання внутрішньої, зовнішньої, матеріальної та нематеріальної мотивації в умовах сучасного професійного середовища.

Гіпотеза дослідження: полягає в припущенні, що мотивація працівників ІТ-сфери формується під впливом взаємодії внутрішніх психологічних чинників та зовнішніх умов професійної діяльності, а рівень значущості окремих мотиваційних чинників залежить від особливостей сучасного професійного середовища.

Теоретична основа дослідження: стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблемам мотивації трудової діяльності, зокрема положення змістовних і процесуальних теорій мотивації, а також дослідження, що висвітлюють психологічні особливості професійної діяльності та мотивації працівників ІТ-сфери.

Методологічна база дослідження: складається із загальнонаукових принципів об'єктивності, системності та комплексності, а також теоретичних й емпіричних методів дослідження. У процесі дослідження було використано методи аналізу, узагальнення та систематизації наукових джерел, анкетування працівників ІТ-сфери за допомогою авторської анкети, що складалася з 12 запитань, одне з яких було відкритого типу, а також психодіагностичні методики: шкалу самоефективності А. Бандури та методику визначення типів мотивації Е. Десі та Р. Раяна. Для опрацювання отриманих результатів застосовувалися методи кількісного та якісного аналізу даних.

Характеристика вибірки: у дослідженні взяли участь 24 працівники ІТ-сфери, об'єднані спільним професійним середовищем та залучені до різних напрямів професійної діяльності в ІТ.

Теоретична значущість результатів дослідження: полягає в уточненні та узагальненні наукових уявлень про психологічні особливості мотивації працівників ІТ-сфери, а також у розширенні теоретичних підходів до вивчення мотивації трудової діяльності в умовах сучасного професійного середовища.

Практична значущість результатів дослідження: полягає в можливості використання результатів дослідження для кращого розуміння особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, розробки заходів щодо підвищення рівня професійної мотивації та запобігання професійному вигоранню. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівниками ІТ-компаній та HR-фахівцями для оптимізації умов праці, підтримки психологічного добробуту працівників і формування сприятливого професійного середовища. Практична цінність роботи підсилюється орієнтацією дослідження на реальні умови функціонування сучасного ІТ-середовища.

Апробація результатів дослідження: X Міжнародна науково-практична конференція «International Experience in Scientific Research» 14-16.05.2026 року (Чикаго, США).

Публікації: X Міжнародна науково-практична конференція «International Experience in Scientific Research» 14-16.05.2026 року (Чикаго, США).

Структура

роботи:

Структура магістерської роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінку. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 3 додатки.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ

1.1. Поняття мотивації та підходи до її розуміння у психології

Проблема мотивації посідає одне з центральних місць у психологічній науці, оскільки пов'язана з поясненням причин та механізмів поведінки людини. Мотивація визначає вибір діяльності, рівень активності особистості та наполегливість у досягненні поставлених цілей. У сучасній психології її розглядають як систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності та регулюють її поведінку. [22, с. 125; 11, с. 18; 17].

Важливою характеристикою мотивації є її структурна складність, оскільки вона включає не лише окремі мотиви, а й цілісну систему взаємопов'язаних компонентів. До таких компонентів належать потреби, інтереси, цінності, установки та цілі особистості. Саме їхня взаємодія визначає вибір поведінки та її стійкість у часі [25, с. 50]. У цьому контексті мотивація розглядається не як статичне утворення, а як динамічний процес, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх умов.

У науковій літературі відсутнє єдине визначення поняття «мотивація», що зумовлено різноманіттям підходів до її дослідження. Так, український дослідник С. Д. Максименко визначає мотивацію як складну психічну систему, що включає потреби, мотиви, інтереси та цінності особистості, які визначають її активність [25, с. 115]. Подібної позиції дотримується і Х. Хекхаузен, який розглядає мотивацію як процес, що визначає спрямованість і стійкість поведінки людини [69, с. 21].

Поняття мотивації у психології має тривалу історію становлення та розвитку, що відображає еволюцію наукових уявлень про природу поведінки людини. Початкові підходи до пояснення активності людини сформувалися ще в межах філософських і біологічних концепцій, у яких поведінка розглядається як результат дії внутрішніх потягів та інстинктів.

Біологічний підхід до розуміння мотивації сформувався під впливом розвитку еволюційної теорії та фізіології наприкінці XIX — на початку XX століття. Його методологічною основою стали ідеї Чарльза Дарвіна про еволюційне походження поведінки, відповідно до яких активність живих організмів розглядається як результат адаптації до умов середовища [45]. У цьому контексті мотивація тлумачилась як механізм, що забезпечує виживання та пристосування організму.

Подальшого розвитку ці ідеї набули у теоріях інстинктів, які стали одними з перших системних спроб пояснити природу мотивації. Зокрема, Вільям Макдугалл у своїй праці «Вступ до соціальної психології» (1908) розглядав інстинкти як вроджені психофізіологічні механізми, що визначають спрямованість поведінки людини. Він виділив низку базових інстинктів, серед яких — інстинкт самозбереження, агресії, допитливості, які, на його думку, лежать в основі мотивації [79, с. 45].

Паралельно з цим у фізіологічній психології формувався підхід, що пояснював мотивацію через функціонування нервової системи. Значний внесок у цей напрям зробив Іван Павлов, який досліджував механізми умовних рефлексів [31, с. 63]. Його роботи показали, що поведінка може формуватися під впливом зовнішніх стимулів і закріплюватися через повторення, що стало основою для подальшого розвитку поведінкових теорій мотивації.

Іншим важливим напрямом у межах біологічного підходу стала теорія драйвів, розроблена Кларк Халл у 1940-х роках. Відповідно до цієї теорії,

мотивація виникає внаслідок фізіологічних потреб організму, які створюють стан напруження (драйву), що спонукає до діяльності з метою його зниження. Таким чином, поведінка розглядається як спрямована на відновлення внутрішньої рівноваги організму [71, с. 125].

Попри значний внесок біологічного підходу у розвиток уявлень про мотивацію, з часом було виявлено його обмеженість. Зокрема, він не враховував складні соціальні та психологічні аспекти поведінки людини, такі як цінності, цілі та свідомий вибір. Це зумовило поступовий перехід до нових підходів, у межах яких мотивація почала розглядатися не лише як реакція на внутрішні фізіологічні стани або зовнішні стимули, а як результат активної переробки інформації особистістю.

Подальший розвиток уявлень про мотивацію відбувався у межах психоаналітичного підходу, засновником якого є Зигмунд Фройд. У його концепції поведінка людини пояснювалася взаємодією свідомих і несвідомих потягів, серед яких ключову роль відігравали інстинкти життя (лібідо) та смерті (танатос) [48, с. 200]. Фройд розглядав мотивацію як результат внутрішніх конфліктів, що формуються на рівні несвідомого і впливають на поведінку особистості.

Іншим важливим етапом у розвитку уявлень про мотивацію став біхевіористичний підхід, який сформувався у першій половині XX століття. Представники цього напрямку, зокрема Джон Уотсон та Бурхус Фредерік Скіннер, відмовилися від вивчення внутрішніх психічних процесів і зосередили увагу на дослідженні поведінки як реакції на зовнішні стимули [8, с. 45]. У межах цього підходу мотивація розглядається як результат дії підкріплень, які формують і закріплюють певні поведінкові патерни.

Подальший розвиток цих ідей у когнітивній психології привів до формування уявлень про мотивацію як про процес, пов'язаний із постановкою

цілей, оцінкою ситуації та прийняттям рішень. У цьому контексті поведінка людини розглядається як результат не лише дії потреб, але й інтерпретації зовнішніх умов, очікувань і суб'єктивних оцінок.

Таким чином, перехід від біологічного до когнітивного підходу означає зміщення акценту з автоматичних, інстинктивних механізмів на свідомі, осмислені процеси регуляції діяльності. Саме ця еволюція наукових підходів створює підґрунтя для сучасного розуміння мотивації у психології.

Одним із базових підходів до розуміння мотивації є змістовні теорії, які акцентують увагу на потребах як основному джерелі активності людини.

Найбільш відомою є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, згідно з якою поведінка людини визначається прагненням до задоволення потреб різних рівнів — від фізіологічних до потреб у самореалізації [77, с. 215]. Маслоу підкреслював, що незадоволені потреби виступають головним мотивуючим фактором діяльності. Попри критику, теорія А. Маслоу залишається однією з найбільш впливових у дослідженні мотивації, оскільки дозволяє пояснити зміну мотиваційних пріоритетів залежно від умов діяльності та рівня задоволення потреб [77, с. 136]. Це положення є особливо важливим у контексті професійної діяльності, де поряд із матеріальними чинниками значну роль відіграють самореалізація та професійний розвиток. Це положення є особливо важливим для аналізу мотивації у професійній діяльності, де значну роль відіграють не лише матеріальні, але й нематеріальні фактори.

Подальший розвиток змістовного підходу пов'язаний із двофакторною теорією мотивації Фредеріка Герцберга. Відповідно до цієї теорії, існують «гігієнічні» фактори (умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини), які запобігають незадоволенню, та «мотиваційні» фактори (досягнення, визнання, розвиток), що безпосередньо стимулюють професійну активність [70]. Такий підхід є особливо важливим для розуміння мотивації у трудовій

діяльності. Теорія Ф. Герцберга демонструє, що відсутність негативних умов праці не забезпечує автоматичного виникнення мотивації. Для підтримки професійної активності важливими є фактори, пов'язані зі змістом роботи, можливістю розвитку та визнанням професійних досягнень [70, с. 38]. Це положення має особливе значення для сучасного професійного середовища, у якому нематеріальні чинники дедалі більше впливають на ефективність діяльності.

Суттєвий внесок у дослідження мотивації у контексті змістовного підходу зробив також Девід МакКлелланд зі своєю теорією набутих потреб, у якій виділив три провідні потреби особистості : потребу в досягненні, потребу у владі та потребу в приналежності [78, с. 86]. Ці потреби, за його теорією, значною мірою визначають поведінку людини в професійній сфері.

Іншим важливим напрямом є процесуальні теорії мотивації, які зосереджуються на когнітивних механізмах регуляції поведінки і підкреслюють активну роль особистості у формуванні власної поведінки.

Зокрема, у теорії очікувань В. Врума мотивація визначається як результат взаємодії трьох компонентів: очікування результату, інструментальності (зв'язку між результатом і винагородою) та валентності (цінності результату для людини) [83]. Таким чином, навіть за наявності об'єктивно сприятливих умов мотивація може бути низькою, якщо людина не бачить сенсу у своїй діяльності.

Окреме місце у дослідженні мотивації займає діяльнісний підхід, розроблений О. М. Леонтьєвим, у межах якого мотивація розглядається як така, що безпосередньо пов'язана зі структурою діяльності людини. У межах діяльнісного підходу структура мотивації включає потреби, мотиви, цілі, установки та результати діяльності, які перебувають у постійній взаємодії між собою. Відповідно до цього підходу, мотив виступає як внутрішня причина діяльності, що надає їй особистісного змісту [1, с. 78]. Така структура дозволяє

пояснити не лише причини виникнення поведінки, але й її динаміку, зміну інтенсивності та спрямованості у процесі діяльності. Леонт'єв підкреслював, що одна і та ж діяльність може мати різні мотиви, що, у свою чергу, впливає на її ефективність і суб'єктивне переживання.

Сучасні підходи до дослідження мотивації все більше акцентують увагу на ролі автономії, компетентності та соціальної залученості як базових психологічних потреб. Відповідно до теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, яка ґрунтується на розмежуванні внутрішньої та зовнішньої мотивації, задоволення цих потреб сприяє формуванню внутрішньої мотивації та підвищує ефективність діяльності [65, с. 36]. У протилежному випадку, коли діяльність регулюється переважно зовнішніми стимулами, знижується рівень залученості та зростає ризик емоційного виснаження. Внутрішня мотивація пов'язана із зацікавленістю діяльністю та задоволенням від її виконання, тоді як зовнішня визначається впливом зовнішніх стимулів і винагород. Дослідники підкреслюють, що саме внутрішня мотивація забезпечує більш стійку залученість особистості до діяльності та сприяє професійному розвитку [65, с. 40].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на взаємозв'язку мотивації з професійним вигоранням, задоволеністю роботою та психологічним благополуччям. Так, К. Маслах доводить, що зниження мотивації часто є наслідком емоційного виснаження та хронічного стресу [76, с. 95]. У свою чергу, сучасні дослідження у сфері організаційної психології підкреслюють важливість балансу між роботою та особистим життям як фактора підтримки мотивації [76; 14; 16].

Отже, сучасна психологія розглядає мотивацію як складну систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають активність, спрямованість і стійкість поведінки людини. Різноманіття теоретичних підходів дозволяє

комплексно аналізувати мотиваційні механізми у професійній діяльності, зокрема в ІТ-сфері.

Узагальнюючи розглянуті підходи, слід зазначити, що змістовні та процесуальні теорії мотивації по-різному пояснюють природу активності людини. Змістовні теорії зосереджуються на внутрішніх потребах як джерелі мотивації, тоді як процесуальні підходи акцентують увагу на когнітивних механізмах, що визначають вибір поведінки. Обидва підходи не є взаємовиключними, а радше взаємодоповнюють один одного, дозволяючи більш комплексно пояснити мотиваційні процеси [71, с. 46].

Водночас класичні теорії мотивації зазнають певної критики у сучасній психології. Зокрема, ієрархічна модель А. Маслоу не завжди підтверджується емпірично, оскільки в реальних умовах люди можуть одночасно орієнтуватися на різні рівні потреб [77, с. 365]. Подібно, двофакторна теорія Ф. Герцберга не враховує індивідуальних відмінностей працівників та специфіки різних професійних середовищ [70, с. 125].

Сучасні дослідження мотивації все частіше підкреслюють необхідність інтегративного підходу, який поєднує елементи різних теорій. Такий підхід дозволяє враховувати як внутрішні психологічні чинники, так і зовнішні умови діяльності, що є особливо важливим у контексті професійної діяльності [65; 14; 16; 42].

Особливої актуальності це набуває у сфері інформаційних технологій, де умови праці характеризуються високою інтенсивністю, динамічністю та значним рівнем психоемоційного навантаження. У сфері інформаційних технологій, що характеризується високою динамічністю та психоемоційним навантаженням, традиційні моделі мотивації потребують переосмислення з урахуванням сучасних професійних викликів, зокрема необхідності підтримки внутрішньої

мотивації, професійного розвитку та балансу між роботою й особистим життям. [63, с. 218].

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до розуміння мотивації дозволяє зробити висновок про її багатовимірний характер та складну структуру. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження мотивації у професійній діяльності, зокрема в ІТ-сфері, що й визначає напрям подальшого аналізу.

1.2. Класифікація та види мотивації

У психологічній науці мотивація розглядається як складне багатовимірне явище, що зумовлює необхідність її систематизації за різними критеріями. Класифікація мотивації дозволяє систематизувати основні теоретичні підходи та глибше зрозуміти механізми регуляції поведінки особистості в різних умовах діяльності [69; 19]. У сучасних дослідженнях мотивація розглядається як система взаємопов'язаних компонентів, що включає різні типи мотивів, які можуть поєднуватися та взаємодіяти між собою.

Поділ мотивації на внутрішню та зовнішню є одним із найбільш розроблених і концептуально значущих у сучасній психології. Його формування пов'язане з розвитком гуманістичної та когнітивної парадигм у другій половині ХХ століття. Передумови такого розмежування простежуються у працях А. Маслоу, який розглядав поведінку людини крізь призму ієрархії потреб, акцентуючи увагу на внутрішніх спонуках до самореалізації [77]. Подальшого розвитку цей підхід набув у межах теорії самодетермінації, розробленої Е. Десі та Р. Райана у 1970–1980-х роках [65].

У межах цієї теорії внутрішня мотивація визначається як така, що виникає внаслідок інтересу до самої діяльності, задоволення від процесу її виконання та прагнення до розвитку власних здібностей. Десі та Райан підкреслюють, що її основою є задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності з іншими [65]. Саме внутрішня мотивація забезпечує високу залученість у діяльність, креативність та стійкість до труднощів.

Зовнішня мотивація, своєю чергою, зумовлюється впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальна винагорода, соціальне схвалення або уникнення покарання. Однак у сучасних дослідженнях вона не розглядається як однорідне явище. Важливим положенням теорії самодетермінації стало поняття континууму мотивації, відповідно до якого зовнішня мотивація може мати різний рівень інтеріоризації — від повністю контрольованої до інтегрованої у систему цінностей особистості [80]. Це дозволяє розглядати внутрішню і зовнішню мотивацію не як протилежні, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи регуляції поведінки.

Критичний аналіз цього підходу показує, що в реальних умовах діяльності внутрішня та зовнішня мотивація рідко існують у чистому вигляді. Як зазначають сучасні дослідники, поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів може як підвищувати ефективність діяльності, так і створювати внутрішній конфлікт у випадку невідповідності між зовнішніми вимогами та особистісними цінностями працівника [53]. Особливо це проявляється у професійній діяльності, де надмірна орієнтація на зовнішні стимули може поступово витіснити внутрішню зацікавленість.

Таким чином, поділ мотивації на внутрішню та зовнішню є не лише класифікаційним інструментом, але й важливою теоретичною основою для аналізу поведінки особистості. Його сучасне трактування передбачає розгляд

мотивації як динамічної системи, в якій різні типи мотивів взаємодіють між собою, визначаючи рівень залученості та ефективності діяльності.

Важливим підходом до класифікації мотивації є її поділ за спрямованістю впливу на поведінку особистості, відповідно до якого виділяють позитивну та негативну мотивацію. Теоретичні основи такого розмежування були закладені у межах біхевіористичного напрямку психології, зокрема у працях Бурхуса Фредеріка Скіннера, який досліджував механізми формування поведінки через підкріплення та покарання.

У межах цього підходу позитивна мотивація пов'язується із використанням позитивного підкріплення, тобто стимулів, які сприяють закріпленню бажаної поведінки через надання винагороди або досягнення приємного результату [45]. Як показали дослідження Скіннера, поведінка, яка підкріплюється позитивними наслідками, має тенденцію до повторення, що робить позитивну мотивацію ефективним інструментом регуляції діяльності [45, 82].

Негативна мотивація, своєю чергою, ґрунтується на механізмах уникнення небажаних наслідків, таких як покарання, критика або інші форми негативного впливу. У цьому випадку поведінка формується не через прагнення досягти бажаного результату, а через бажання уникнути негативних переживань або санкцій. Негативна мотивація може забезпечувати швидкий поведінковий результат, проте часто супроводжується підвищеним психоемоційним напруженням.

Сучасні психологічні дослідження розширюють розуміння цієї класифікації, підкреслюючи, що ефективність позитивної та негативної мотивації залежить від контексту діяльності та індивідуальних особливостей особистості. Зокрема, як зазначає С. Д. Максименко, позитивна мотивація сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості у діяльності, тоді як домінування

негативної мотивації може призводити до зниження задоволеності діяльністю та появи емоційного виснаження [25].

Критичний аналіз цього підходу показує, що надмірне використання негативної мотивації у професійній діяльності може формувати унікальну поведінку, коли працівник орієнтується не на досягнення результату, а на мінімізацію ризиків. У довгостроковій перспективі це може знижувати ініціативність, креативність та рівень залученості до роботи. Водночас позитивна мотивація, хоча і потребує більш складної організації, сприяє формуванню стійкого інтересу до діяльності та підвищує її ефективність.

Таким чином, поділ мотивації на позитивну та негативну дозволяє глибше зрозуміти механізми регуляції поведінки особистості. У сучасній психології цей підхід розглядається не як протиставлення двох типів мотивації, а як взаємодоповнюючі способи впливу, ефективність яких залежить від умов діяльності та індивідуальних особливостей людини [19; 43].

Важливим напрямом у дослідженні мотивації є її класифікація за характером стимулів, що спонукають до діяльності, відповідно до якої виділяють матеріальну і нематеріальну мотивацію. Цей підхід набув широкого поширення у другій половині XX століття в межах організаційної психології та теорій управління персоналом, що було зумовлено необхідністю підвищення ефективності трудової діяльності в умовах розвитку індустріального та постіндустріального суспільства [70].

Матеріальна мотивація пов'язана з використанням фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси та інші форми економічного заохочення. Вона забезпечує задоволення базових потреб працівника та виступає важливим фактором залучення до трудової діяльності [12]. У класичних економічних і управлінських підходах матеріальна винагорода розглядається як основний інструмент впливу на продуктивність праці. Проте подальші дослідження

показали обмеженість такого підходу, оскільки збільшення матеріальної винагороди не завжди призводить до пропорційного зростання мотивації.

Суттєвий внесок у переосмислення ролі матеріальних стимулів зробив Фредерік Герцберг, який у 1950–1960-х роках сформулював двофакторну теорію мотивації. Відповідно до цієї теорії, матеріальні фактори належать до так званих «гігієнічних», тобто таких, що запобігають незадоволенню, але не забезпечують формування стійкої мотивації до діяльності [70]. Це означає, що їх наявність є необхідною, але недостатньою умовою для високої ефективності праці.

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр факторів, пов'язаних зі змістом діяльності та психологічними умовами її виконання. До таких факторів належать визнання досягнень, можливість професійного розвитку, автономія у прийнятті рішень, змістовність роботи та якість міжособистісних відносин у колективі. Саме ці чинники, за Герцбергом, виступають справжніми мотиваторами, оскільки вони пов'язані з внутрішніми потребами особистості та сприяють формуванню внутрішньої мотивації [70].

Подальший розвиток цей підхід отримав у теорії характеристик роботи, розробленій Річардом Хекманом та Грегом Олдхемом у 1970-х роках [49]. У межах цієї теорії було визначено ключові характеристики роботи, які впливають на мотивацію працівника, зокрема значущість завдання, цілісність роботи, автономія та зворотний зв'язок. Дослідники довели, що саме ці фактори сприяють формуванню внутрішньої мотивації та підвищують задоволеність працею [49].

Сучасні дослідження у сфері організаційної психології підтверджують, що значення нематеріальної мотивації особливо зростає в умовах інтелектуальної праці, де діяльність пов'язана з творчістю, самостійністю та високим рівнем відповідальності [26]. У таких умовах надмірна орієнтація виключно на

матеріальні стимули може призводити до зниження внутрішньої зацікавленості та формального ставлення до виконання завдань [14; 16].

Критичний аналіз цієї класифікації показує, що матеріальна та нематеріальна мотивація не повинні розглядатися як взаємовиключні. Ефективна система мотивації передбачає їх поєднання, що дозволяє забезпечити як задоволення базових потреб працівника, так і підтримку його внутрішньої залученості до діяльності [68; 46]. При цьому співвідношення цих типів мотивації може змінюватися залежно від умов праці, рівня розвитку організації та індивідуальних особливостей працівників.

Таким чином, поділ мотивації на матеріальну та нематеріальну дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу різних стимулів на поведінку людини. У сучасній психології цей підхід розглядається як основа для побудови ефективних систем управління персоналом, що враховують як економічні, так і психологічні аспекти мотивації.

Ще одним важливим підходом до класифікації мотивації є її розгляд у часовій перспективі, що передбачає виділення короткострокової та довгострокової мотивації. Такий підхід пов'язаний із дослідженнями процесів цілепокладання та регуляції діяльності, які отримали активний розвиток у другій половині XX століття в межах когнітивної психології.

Суттєвий внесок у розробку цього напрямку зробили Едвін Локк та Гері Летем, які сформулювали теорію постановки цілей [23]. У своїх дослідженнях вони довели, що чітко сформульовані, конкретні та достатньо складні цілі суттєво підвищують ефективність діяльності порівняно з нечіткими або занадто простими завданнями. У цьому контексті короткострокова мотивація розглядається як така, що забезпечує досягнення конкретних цілей у межах обмеженого періоду часу.

Короткострокова мотивація зазвичай формується під впливом зовнішніх стимулів або конкретних завдань, які потребують швидкого виконання. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні оперативної ефективності діяльності, оскільки дозволяє сконцентрувати зусилля на досягненні найближчих результатів. Однак її дія є обмеженою у часі, і після досягнення мети рівень мотивації може знижуватися.

Довгострокова мотивація, на відміну від короткострокової, пов'язана з більш стійкими утвореннями особистості, такими як цінності, життєві орієнтації та професійні цілі. Вона визначає загальну спрямованість діяльності людини та забезпечує її стабільність упродовж тривалого часу. Довгострокова мотивація тісно пов'язана з прагненням до самореалізації та професійного розвитку, що робить її ключовим фактором формування стійкої трудової поведінки.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ефективна мотивація діяльності передбачає узгодження короткострокових і довгострокових цілей. Як зазначають Е. Локк та Г. Летем, оптимальна система мотивації повинна поєднувати чітко визначені поточні завдання з більш широкими стратегічними орієнтирами, що забезпечує цілісність діяльності та підвищує її результативність [23, 74].

Переважаання короткострокової мотивації у професійній діяльності може сприяти орієнтації виключно на швидкий результат, що в довгостроковій перспективі знижує залученість працівника та якість виконання завдань. Водночас домінування довгострокової мотивації без чітких проміжних цілей може ускладнювати процес досягнення результатів через недостатню конкретизацію завдань.

Таким чином, поділ мотивації на короткострокову та довгострокову дозволяє розкрити часову динаміку мотиваційних процесів. У сучасній психології цей підхід розглядається як важливий інструмент аналізу

ефективності діяльності, оскільки він дозволяє враховувати як оперативні, так і стратегічні аспекти поведінки особистості.

Ще одним важливим підходом до розуміння мотивації є її розмежування за рівнем усвідомлення, відповідно до якого виділяють свідому і несвідому мотивацію. Даний підхід сформувався під впливом розвитку психодинамічної та когнітивної психології, які по-різному пояснюють роль усвідомлених і неусвідомлених процесів у регуляції поведінки.

Проблема несвідомих мотивів отримала фундаментальне обґрунтування у працях Зигмунда Фрейда, який розглядав поведінку людини як результат взаємодії свідомих і несвідомих психічних процесів. У межах психоаналітичної теорії мотивація значною мірою визначається прихованими потягами, внутрішніми конфліктами та переживаннями, які не усвідомлюються людиною, але впливають на її поведінку [48].

Подальший розвиток ідеї несвідомої мотивації отримали у працях Карла Густава Юнга, який підкреслював роль колективного несвідомого та архетипів у формуванні поведінки [55]. На відміну від Фрейда, Юнг розглядав несвідоме не лише як джерело внутрішніх конфліктів, але й як ресурс особистісного розвитку, що відкриває нові можливості для самореалізації [55].

Свідомою мотивацією, своєю чергою, пов'язана з усвідомленими цілями, намірами та рішеннями особистості. Вона є результатом раціонального аналізу ситуації, оцінки можливих наслідків та вибору оптимальної поведінкової стратегії [55]. У межах когнітивної психології свідомою мотивацією розглядається як ключовий механізм саморегуляції діяльності, що забезпечує її цілеспрямованість та контрольованість [55].

Сучасні дослідження мотивації підкреслюють, що свідомі та несвідомі процеси не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи цілісну

систему регуляції поведінки [25]. Зокрема, навіть усвідомлені цілі можуть бути опосередковані глибинними установками або попереднім досвідом, який не завжди повністю усвідомлюється. Це особливо важливо враховувати у професійній діяльності, де поведінка працівника може визначатися як раціональними рішеннями, так і неусвідомленими реакціями на умови роботи.

Критичний аналіз даного підходу показує, що переоцінка ролі несвідомих факторів може ускладнювати практичне застосування теорії, оскільки такі мотиви важко піддаються вимірюванню. Водночас ігнорування несвідомих аспектів мотивації може призводити до спрощеного розуміння поведінки особистості. Саме тому у сучасній психології переважає інтегративний підхід, який передбачає врахування як свідомих, так і несвідомих компонентів мотивації.

Таким чином, аналіз основних підходів до класифікації мотивації дозволяє зробити висновок про її складний і багатовимірний характер. Різні класифікації — за джерелом виникнення, спрямованістю, характером стимулів, часовою перспективою та рівнем усвідомлення — відображають окремі аспекти мотиваційних процесів, які у реальній діяльності тісно взаємопов'язані між собою.

Проведений аналіз свідчить про те, що жодна з класифікацій не може бути достатньою для повного пояснення мотивації як психологічного явища. Водночас їх комплексне використання дозволяє сформувати більш цілісне уявлення про механізми регуляції поведінки особистості.

Особливого значення це набуває у контексті трудової діяльності, де мотивація формується під впливом як внутрішніх психологічних чинників, так і зовнішніх умов професійного середовища. Поєднання різних типів мотивації визначає рівень залученості працівника, його ефективність та здатність до професійного розвитку.

З огляду на це, подальший аналіз потребує звернення до психологічних чинників мотивації трудової діяльності, які визначають формування та підтримку мотивації у професійному середовищі.

1.3. Психологічні чинники мотивації до трудової діяльності

Мотивація трудової діяльності формується під впливом комплексу психологічних чинників, які визначають рівень залученості працівника, інтенсивність професійної активності та стійкість до професійних навантажень. У сучасній психології мотивація розглядається як результат взаємодії потреб, цінностей, установок та індивідуально-психологічних особливостей особистості [25]. Особливого значення у контексті трудової діяльності набуває аналіз тих чинників, які безпосередньо впливають на професійну поведінку та ефективність діяльності працівника.

Одним із ключових психологічних чинників мотивації виступають потреби, які визначають базову спрямованість активності особистості. У працях Абрахама Маслоу потреби розглядаються як ієрархічна система, в межах якої задоволення базових рівнів створює умови для актуалізації вищих потреб, пов'язаних із самореалізацією [77]. У контексті трудової діяльності це означає, що рівень мотивації працівника залежить не лише від зовнішніх стимулів, але й від можливості реалізації його особистісного потенціалу [42; 36].

Важливу роль у формуванні мотивації відіграють також цінності, які визначають значущість тих чи інших аспектів діяльності для особистості [42]. На відміну від потреб, що мають більш універсальний характер, цінності є індивідуалізованими та формуються під впливом соціального досвіду. Саме

цінності визначають, які цілі працівник вважає пріоритетними та наскільки він готовий вкладати зусилля у їх досягнення.

Не менш значущими є установки, які відображають готовність особистості до певного типу поведінки у конкретних умовах. У психології установки розглядаються як відносно стійкі утворення, що впливають на сприйняття ситуації та вибір поведінкових стратегій. Вони можуть як сприяти формуванню мотивації, так і виступати бар'єром для ефективної діяльності.

Окрім цього, мотивація трудової діяльності значною мірою залежить від індивідуально-психологічних особливостей особистості, таких як рівень самооцінки, відповідальності, прагнення до досягнень та здатність до саморегуляції. У цьому контексті важливе значення мають дослідження Девіда МакКлелланда, який виділяв потребу в досягненні як один із ключових факторів мотивації діяльності [78].

Аналізуючи роль потреб у структурі мотивації трудової діяльності, слід зазначити, що вони виступають первинним джерелом активності особистості та визначають загальний напрям її поведінки. У класичних теоріях мотивації, зокрема у працях Абрахам Маслоу, потреби розглядаються як ієрархічна система, де задоволення нижчих рівнів створює передумови для актуалізації вищих, пов'язаних із самореалізацією [77].

У контексті трудової діяльності це означає, що працівник не може бути повною мірою залученим до роботи, якщо його базові потреби — у безпеці, стабільності та соціальній приналежності — залишаються незадоволеними. Водночас саме вищі потреби, такі як потреба у визнанні та самореалізації, виступають основою внутрішньої мотивації, яка забезпечує стійкість і глибину залученості до діяльності.

Подальший розвиток уявлень про роль потреб у мотивації отримав у працях Девід МакКлелланд, який виділив потребу в досягненні, владі та причетності як ключові чинники поведінки. У трудовій діяльності особливо важливою є потреба в досягненні, що проявляється у прагненні виконувати завдання на високому рівні, досягати результатів і перевершувати встановлені стандарти [78].

Таким чином, потреби визначають не лише факт включення особистості у діяльність, але й характер її участі, рівень залученості та орієнтацію на результат.

На відміну від потреб, які мають більш універсальний характер, цінності є індивідуалізованими утвореннями, що формуються у процесі соціалізації та життєвого досвіду. Вони визначають, які аспекти діяльності сприймаються особистістю як значущі, і, відповідно, впливають на вибір цілей та рівень мотивації.

У психології цінності розглядаються як стійкі орієнтири, що задають загальну спрямованість поведінки. Як зазначає Шалом Шварц, система цінностей особистості визначає її пріоритети, ставлення до роботи та готовність докладати зусиль для досягнення результату [81].

У трудовій діяльності узгодженість між особистісними цінностями працівника та цінностями організації відіграє ключову роль у формуванні мотивації. У випадку такої узгодженості працівник сприймає свою діяльність як значущу, що підвищує рівень його залученості та задоволеності роботою [81]. Натомість розбіжність у цінностях може призводити до зниження мотивації та формального ставлення до виконання завдань.

Таким чином, цінності виступають важливим психологічним чинником, який визначає не лише напрям діяльності, але й глибину особистісного включення у неї.

Значущим психологічним чинником мотивації є також установки, які відображають готовність особистості до певного типу поведінки у конкретних умовах. У психології установки розглядаються як відносно стійкі утворення, що формуються на основі попереднього досвіду та впливають на сприйняття ситуації.

Класичні дослідження установок, зокрема у працях Гордона Олпорта, показали, що вони виконують регулятивну функцію, визначаючи вибір поведінки та реакцію на зовнішні стимули [62].

У професійній діяльності установки можуть визначати не лише ставлення до роботи, але й рівень готовності працівника до професійних змін, взаємодії в колективі та прийняття нових вимог професійного середовища. Позитивні установки сприяють формуванню мотивації та активній участі у діяльності, тоді як негативні можуть виступати бар'єром, знижуючи ефективність роботи.

Таким чином, установки впливають на мотивацію опосередковано, визначаючи інтерпретацію ситуації та готовність діяти у певний спосіб.

Окрім потреб, цінностей та установок, мотивація трудової діяльності значною мірою визначається індивідуально-психологічними особливостями особистості. До них належать рівень самооцінки, самоефективності, відповідальності, здатність до саморегуляції, а також індивідуальні стилі реагування на труднощі [65].

Особливого значення у цьому контексті набуває поняття самоефективності, розроблене Альбертом Бандурою. Згідно з його теорією, саме віра людини у власну здатність успішно виконувати завдання визначає рівень її мотивації, наполегливість та готовність долати труднощі [64]. Працівники з високим рівнем самоефективності, як правило, демонструють більшу ініціативність і стійкість у досягненні цілей.

Не менш важливим є рівень самооцінки, який впливає на те, як людина сприймає власні можливості та результати діяльності. Адекватна самооцінка сприяє формуванню внутрішньої мотивації та готовності брати на себе відповідальність, тоді як занижена або завищена може негативно позначатися на ефективності діяльності [64].

Важливим чинником підтримки мотивації виступає здатність до саморегуляції, яка визначає уміння особистості керувати власною поведінкою, емоціями та увагою у процесі діяльності. У сучасній психології саморегуляція розглядається як ключовий механізм підтримки мотивації, особливо в умовах тривалого виконання складних завдань [25].

Таким чином, індивідуально-психологічні особливості виступають важливим чинником мотивації, який визначає не лише рівень активності особистості, але й її здатність підтримувати ефективну діяльність у різних умовах.

Окрему групу чинників мотивації становлять особливості професійного середовища, у межах якого здійснюється діяльність. Саме умови праці значною мірою визначають можливості реалізації внутрішніх потреб і цінностей особистості.

У психології праці підкреслюється, що мотивація формується у процесі взаємодії особистості з організаційним середовищем, яке включає стиль керівництва, систему винагород, характер завдань, рівень автономії та соціально-психологічний клімат у колективі. Як зазначає Фредерік Герцберг, саме зміст роботи та можливості професійного розвитку виступають ключовими факторами формування внутрішньої мотивації [70].

Важливу роль відіграє також сприйняття справедливості у професійному середовищі, що було обґрунтовано у теорії справедливості Джона Адамса. Згідно

з цією теорією, мотивація працівника залежить від того, наскільки він оцінює співвідношення власних зусиль і отриманих результатів як справедливе порівняно з іншими [61].

Сучасні дослідження також підкреслюють значення автономії, гнучкості та можливості впливати на процес роботи як важливих чинників мотивації, особливо у сферах, що пов'язані з інтелектуальною діяльністю. У таких умовах надмірний контроль може знижувати мотивацію, тоді як довіра і свобода дій — навпаки, підвищують її рівень.

Таким чином, професійне середовище виступає важливим зовнішнім чинником, який може як підсилювати внутрішню мотивацію особистості, так і обмежувати її.

Отже, мотивація трудової діяльності формується під впливом складної системи психологічних чинників, які включають потреби, цінності, установки, індивідуально-психологічні особливості та умови професійного середовища. Кожен із цих чинників виконує специфічну функцію у регуляції поведінки, а їх взаємодія визначає рівень залученості працівника, ефективність діяльності та стійкість до професійних навантажень.

Проведений аналіз підтверджує, що мотивація трудової діяльності є результатом взаємодії внутрішніх психологічних чинників та зовнішніх умов професійного середовища. Особливого значення це набуває у сучасних умовах праці, де зростає роль особистісних характеристик, автономії та нематеріальних чинників мотивації.

З огляду на це, подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, яка характеризується специфічними умовами діяльності та високими вимогами до рівня залученості та професійної адаптивності.

1.4. Особливості професійної діяльності в ІТ-сфері як контекст формування мотивації працівників

Професійна діяльність у сфері інформаційних технологій має низку специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на формування та підтримку мотивації працівників. У сучасних умовах саме характер діяльності, її інтенсивність та організація виступають важливим контекстом, у межах якого формуються мотиваційні процеси особистості [15; 20].

Розвиток інформаційних технологій суттєво трансформував сучасне професійне середовище та сформував нові вимоги до організації праці й особистості працівника. ІТ-сфера виступає як одна з найбільш динамічних галузей, у якій професійна діяльність характеризується інтенсивною інтелектуальною діяльністю, необхідністю постійного навчання та адаптації до змін [47; 21].

Особливістю професійної діяльності у сфері інформаційних технологій є її інтелектуально-когнітивний характер, що передбачає виконання складних аналітичних завдань, обробку великого обсягу інформації та прийняття рішень в умовах обмеженого часу [21; 33]. Як зазначає С. Д. Максименко, діяльність такого типу вимагає високого рівня саморегуляції, концентрації уваги та стійкості до психоемоційних навантажень [25].

Крім того, специфіка ІТ-сфери полягає у постійній змінюваності умов діяльності, що обумовлено швидким розвитком технологій, необхідністю освоєння нових інструментів та оновлення знань [41; 52]. Це створює додаткове навантаження на працівника і вимагає високого рівня адаптивності та готовності до безперервного професійного розвитку.

Важливою характеристикою професійної діяльності у сфері інформаційних технологій є високий рівень інтенсивності праці, що проявляється у необхідності одночасного виконання кількох завдань, дотримання жорстких дедлайнів та постійної взаємодії в команді [33]. Такі умови діяльності формують підвищене когнітивне навантаження, яке вимагає від працівника здатності швидко перемикає увагу, обробляти значні обсяги інформації та приймати рішення в умовах невизначеності.

Як зазначає С. Д. Максименко, діяльність, пов'язана з високим рівнем інтелектуального навантаження, потребує значних психічних ресурсів, що за відсутності належного відновлення може призводити до зниження рівня мотивації та виснаження [25]. У цьому контексті багатозадачність, яка часто сприймається як необхідна умова ефективної роботи, виступає фактором перевантаження та зниження концентрації уваги.

Додатковим ускладнювальним фактором є робота в умовах дедлайнів, що створює постійне відчуття обмеженості часу. У психології праці підкреслюється, що діяльність у таких умовах супроводжується підвищеним рівнем напруження та потребує високого рівня саморегуляції [14; 16]. Тривалий вплив таких умов супроводжується зниженням мотивації та професійної ефективності [53].

Таким чином, інтенсивність праці, багатозадачність та дедлайни виступають важливими характеристиками професійної діяльності в ІТ-сфері, які безпосередньо впливають на психологічний стан, рівень залученості та професійну мотивацію працівника [5; 9].

Особливої уваги у контексті аналізу професійної діяльності в ІТ-сфері потребує проблема психоемоційного навантаження та професійного вигорання. Постійна інтелектуальна напруга, необхідність швидкого вирішення складних завдань та високий рівень відповідальності створюють умови, за яких працівник може відчувати емоційне виснаження [5; 52; 53].

Поняття професійного вигорання було детально розроблене у працях Крістіни Маслах, яка визначає його як стан емоційного, психічного та фізичного виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів [75]. У сучасних умовах ІТ-сфера розглядається як одна з тих, де ризик розвитку вигорання є особливо високим [1].

Як зазначають українські дослідники, тривале перебування у стані підвищеного навантаження може призводити до зниження мотивації, втрати інтересу до діяльності та формування негативного ставлення до роботи [25; 33; 37]. Це безпосередньо впливає на ефективність професійної діяльності та якість виконання завдань.

Важливо також враховувати, що вигорання не виникає раптово, а є результатом накопичення негативних факторів, серед яких — перевантаження, відсутність відновлення, низький рівень підтримки та незадоволеність роботою. У цьому контексті мотивація виступає не лише наслідком умов праці, але й чинником, що впливає на стійкість працівника до професійного вигорання [5; 51].

Таким чином, психоемоційне навантаження та ризик професійного вигорання є важливими характеристиками професійної діяльності в ІТ-сфері, які необхідно враховувати при аналізі мотивації працівників [29; 65].

В умовах високої інтенсивності праці та постійних змін мотивація набуває особливого значення як фактор, що забезпечує ефективність та стійкість професійної діяльності [54; 5]. У ІТ-сфері мотивація виконує не лише стимулюючу, але й регулятивну функцію, дозволяючи працівнику підтримувати високий рівень залученості навіть за умов значного навантаження [29; 4].

Як показують сучасні дослідження, у сферах, пов'язаних з інтелектуальною працею, вирішальну роль відіграє внутрішня мотивація, яка

пов'язана з інтересом до діяльності, можливістю професійного розвитку та самореалізації [65]. Хоча зовнішні стимули залишаються важливими, саме внутрішня мотивація забезпечує довготривалу залученість працівника та підтримує професійний розвиток в умовах інтенсивної інтелектуальної діяльності.

Крім того, мотивація у сфері інформаційних технологій тісно пов'язана з можливістю автономії, гнучкості та участі у прийнятті рішень. Як зазначають Едвард Десі та Річард Райан, саме задоволення потреби в автономії є одним із ключових факторів підтримки внутрішньої мотивації [65].

Таким чином, мотивація у професійній діяльності в ІТ-сфері виступає ключовим фактором, який визначає не лише ефективність роботи, але й здатність працівника адаптуватися до змін та зберігати професійну активність у довгостроковій перспективі[29; 6].

Отже, професійна діяльність у сфері інформаційних технологій характеризується високим рівнем інтелектуального навантаження, необхідністю постійної адаптації до змін, роботою в умовах багатозадачності та жорстких дедлайнів. Такі умови створюють підвищені вимоги до психологічних ресурсів працівника та підвищують ризик розвитку професійного вигорання.

У цих умовах мотивація виступає ключовим фактором, що забезпечує ефективність діяльності, рівень залученості та здатність до професійного розвитку. Вона формується під впливом як внутрішніх психологічних чинників, так і особливостей професійного середовища, що зумовлює необхідність її комплексного дослідження.

З огляду на це, подальший аналіз доцільно спрямувати на емпіричне дослідження мотивації працівників ІТ-сфери, що дозволить виявити специфіку її прояву в умовах сучасної професійної діяльності.

Розділ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ

2.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження у межах даної магістерської роботи спрямоване на вивчення психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери з

урахуванням специфіки їх професійної діяльності. Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що сучасні умови праці у сфері інформаційних технологій характеризуються високим рівнем інтелектуального навантаження, динамічністю середовища та необхідністю постійного професійного розвитку, що безпосередньо впливає на формування та підтримку мотивації працівників.

Метою дослідження є комплексний аналіз мотивації працівників ІТ-сфери та виявлення психологічних чинників, що визначають її структуру, рівень та особливості прояву у професійній діяльності.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі завдання дослідження:

- проаналізувати рівень та особливості мотивації працівників ІТ-сфери;
- визначити співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації у структурі трудової діяльності;
- дослідити рівень самоефективності як одного з ключових психологічних чинників мотивації;
- виявити зв'язок між умовами професійної діяльності та рівнем мотивації працівників;
- узагальнити отримані результати та визначити основні тенденції у формуванні мотивації в ІТ-середовищі.

Робоча гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що мотивація працівників ІТ-сфери формується під впливом взаємодії внутрішніх психологічних чинників, зокрема інтересу до діяльності, прагнення до професійного розвитку та рівня самоефективності, і зовнішніх організаційних чинників, таких як умови праці, матеріальна винагорода, автономність та соціально-психологічний клімат у колективі. Також передбачалося, що

підтримка внутрішньої мотивації відіграє важливу роль у збереженні професійної залученості працівників та профілактиці професійного вигорання.

Вибірка дослідження була сформована з працівників ІТ-компанії та становила 24 особи із загальної чисельності 32 співробітників, що дозволяє охопити більшість колективу та виявити основні тенденції мотивації працівників у межах даної організації.

До складу вибірки увійшли працівники різних професійних ролей, зокрема програмісти, розробники програмного забезпечення, тестувальники (QA), HR-менеджери та проєктні менеджери. Така структура вибірки дозволяє врахувати специфіку мотивації як технічних спеціалістів, так і працівників, залучених до організаційних та управлінських процесів.

Віковий діапазон респондентів становить від 22 до 48 років, що свідчить про представленість як молодих спеціалістів, так і працівників із більш сформованим професійним досвідом. Це дозволяє розглядати мотивацію в контексті різних етапів професійного розвитку.

Професійний досвід респондентів є неоднорідним і варіюється від кількох місяців до 5–7 років. Така варіативність досвіду дозволяє врахувати як особливості мотивації на початкових етапах професійної діяльності, так і мотиваційні установки більш досвідчених працівників, які вже мають певну стабільність у професійній сфері.

З огляду на це, вибірка дозволяє простежити загальні тенденції у мотивації працівників ІТ-сфери, а також виявити можливі відмінності, пов'язані з рівнем професійного досвіду та специфікою виконуваних ролей.

Водночас слід зазначити, що вибірка має цільовий характер і обмежена межами однієї організації, що певною мірою звужує можливість узагальнення

результатів на всю ІТ-сферу. Разом з тим, це дозволяє більш глибоко проаналізувати мотиваційні процеси в конкретному професійному середовищі.

Для досягнення мети дослідження було використано сукупність методів, що дозволяє ґрунтовно проаналізувати психологічні особливості мотивації працівників ІТ-сфери [39]. Поєднання кількісних і якісних методів дозволило отримати як узагальнені показники, так і більш глибоке розуміння мотиваційних процесів.

Основним методом збору емпіричних даних виступило анкетування, яке дозволяє отримати інформацію про суб'єктивні оцінки, ставлення та мотиваційні орієнтації респондентів [69]. Даний метод широко використовується у психологічних дослідженнях для вивчення особливостей поведінки та внутрішніх станів особистості [25; 18].

Крім того, у дослідженні було використано елементи психодіагностичних методик, спрямованих на оцінку окремих психологічних характеристик, що пов'язані з мотивацією, зокрема рівня самоефективності та типів мотивації. Це дозволило не лише описати загальні тенденції, але й здійснити більш диференційований аналіз мотиваційної сфери працівників.

Для обробки отриманих результатів було застосовано методи кількісного та якісного аналізу [32]. Кількісний аналіз передбачав визначення відсоткового співвідношення відповідей респондентів, що дозволило виявити основні тенденції та закономірності. Якісний аналіз був спрямований на інтерпретацію результатів, їх узагальнення та встановлення зв'язків між окремими показниками.

Застосування багатовимірної підходу до вибору методів дослідження забезпечує достатній рівень достовірності отриманих результатів та дозволяє

розглядати мотивацію працівників ІТ-сфери як багатокомпонентне психологічне явище.

Основним інструментом збору емпіричних даних у межах даного дослідження виступила авторська анкета, розроблена з урахуванням мети та завдань дослідження (дод. А). Анкета була спрямована на вивчення особливостей мотивації працівників ІТ-сфери та факторів, що впливають на її формування і підтримку.

Анкета складається з 12 запитань різного типу, що дозволило отримати як кількісні, так і якісні дані. Структура запитань передбачала використання закритих питань з варіантами відповідей, шкальних оцінок, а також одного відкритого запитання, що дало змогу респондентам самостійно сформулювати власне бачення чинників довгострокової мотивації.

Зміст анкети було структуровано за кількома логічними блоками.

Перший блок був спрямований на виявлення провідних мотиваційних чинників і включав питання щодо значущості матеріальної винагороди, можливостей професійного розвитку, участі в цікавих проєктах, автономності у виконанні завдань, а також впливу гнучкого графіка та формату роботи.

Другий блок запитань стосувався оцінки умов професійної діяльності, зокрема рівня навантаження, організації роботи, соціально-психологічного клімату в колективі та наявності конструктивного зворотного зв'язку.

Третій блок був спрямований на визначення мотиваційних орієнтацій працівників і передбачав виявлення співвідношення внутрішніх і зовнішніх стимулів, таких як інтерес до діяльності, можливість розвитку, матеріальні заохочення та баланс між роботою і особистим життям.

Окрему цінність для дослідження становило відкрите запитання, яке дозволило отримати індивідуальні відповіді респондентів щодо факторів, які сприяють підтриманню довгострокової мотивації. Це дало можливість здійснити більш глибокий якісний аналіз отриманих даних.

Таким чином, авторська анкета виступає комплексним інструментом дослідження, що дозволяє охопити різні аспекти мотивації працівників ІТ-сфери та забезпечує можливість як кількісного, так і якісного аналізу отриманих результатів.

Для дослідження індивідуально-психологічних чинників мотивації у межах даної роботи було використано методiku оцінки самоефективності, розроблену на основі теоретичних положень Альберта Бандури. Згідно з його концепцією, самоефективність визначається як віра особистості у власну здатність організовувати та виконувати дії, необхідні для досягнення поставлених цілей [64; 30].

У контексті професійної діяльності саме рівень самоефективності значною мірою впливає на рівень мотивації працівника, його готовність долати труднощі, наполегливість у досягненні результатів та здатність підтримувати активність у складних умовах [30].

З метою адаптації методики до умов даного дослідження було використано шкальні твердження, що відображають основні прояви самоефективності у професійній діяльності [30]. Респондентам пропонувалося оцінити ступінь своєї згоди з рядом тверджень, що стосуються впевненості у власних можливостях, здатності ефективно виконувати професійні завдання, знаходити рішення у складних ситуаціях та досягати поставлених цілей (дод. Б).

Оцінювання здійснювалося за шкалою, що дозволяє кількісно визначити рівень самоефективності респондентів та здійснити подальше порівняння отриманих результатів.

Використання даної методики дозволило виявити, наскільки працівники ІТ-сфери впевнені у власних професійних можливостях, а також визначити роль самоефективності у структурі їх мотивації.

Таким чином, оцінка рівня самоефективності виступає важливим компонентом дослідження мотиваційної сфери, оскільки дозволяє встановити зв'язок між внутрішніми психологічними ресурсами особистості та її професійною активністю.

Для дослідження структури мотивації працівників у межах даної роботи було використано методику, що базується на теорії самодетермінації Едварда Десі та Річарда Райана. Згідно з даною теорією, мотивація розглядається як багатовимірне явище, у структурі якого виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію, що відрізняються за джерелом та характером спонукання до діяльності [65].

Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, задоволенням від процесу роботи, прагненням до самореалізації та розвитку, тоді як зовнішня мотивація визначається впливом зовнішніх стимулів, таких як матеріальна винагорода, соціальне схвалення або уникнення негативних наслідків.

У межах дослідження було використано адаптований набір шкальних тверджень, спрямованих на виявлення домінуючих мотиваційних орієнтацій працівників. Респондентам пропонувалося оцінити ступінь своєї згоди з твердженнями, що відображають різні аспекти мотивації, зокрема інтерес до професійної діяльності, орієнтацію на результат, значущість зовнішніх стимулів та потребу у професійному розвитку.

Оцінювання здійснювалося за шкалою, що дозволило кількісно визначити співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації у респондентів та провести їх подальший аналіз.

Застосування даної методики дало можливість більш глибоко дослідити структуру мотивації працівників ІТ-сфери, а також виявити, які саме мотиваційні орієнтації є провідними у сучасних умовах професійної діяльності.

Таким чином, використання підходу Е. Десі та Р. Райана дозволяє розглядати мотивацію не лише як сукупність окремих чинників, а як цілісну систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, що визначають поведінку працівника.

Емпіричне дослідження проводилося у форматі онлайн-опитування з використанням сервісу Google Forms, що забезпечило зручність збору даних та доступність для респондентів незалежно від їхнього місця перебування.

Збір емпіричних даних здійснювався протягом періоду, достатнього для залучення більшості працівників компанії до участі в дослідженні. Респондентам було надано коротку інструкцію щодо заповнення анкети, у якій пояснювалася мета дослідження та правила надання відповідей.

Участь у дослідженні була добровільною, а заповнення анкети — анонімним, що сприяло отриманню більш щирих та об'єктивних відповідей. Респондентам гарантувалася конфіденційність отриманої інформації та використання результатів виключно в узагальненому вигляді.

Процедура дослідження передбачала послідовне виконання респондентами всіх етапів опитування, що включали заповнення авторської анкети та оцінювання тверджень, спрямованих на визначення рівня самоефективності та типів мотивації. Такий підхід забезпечив цілісність отриманих даних та можливість їх подальшого комплексного аналізу.

Застосована процедура дослідження відповідає етичним принципам психологічних досліджень, зокрема принципам добровільності, анонімності та конфіденційності, що є необхідною умовою отримання достовірних результатів.

Обробка отриманих у ході дослідження даних здійснювалася із застосуванням кількісних та якісних методів аналізу, що забезпечило комплексний підхід до інтерпретації результатів.

Кількісний аналіз передбачав узагальнення відповідей респондентів шляхом визначення частотного та відсоткового розподілу обраних варіантів. За допомогою цього аналізу було виявлено найбільш значущі мотиваційні чинники, а також визначити загальні тенденції у структурі мотивації працівників ІТ-сфери.

Якісний аналіз був спрямований на інтерпретацію отриманих результатів, встановлення змістових зв'язків між окремими показниками та узагальнення відповідей респондентів, зокрема тих, що були отримані в межах відкритого запитання. Такий підхід дозволив доповнити кількісні дані більш глибоким розумінням мотиваційних процесів.

Крім того, здійснювалося порівняння результатів за окремими показниками, що дало змогу виявити співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, а також оцінити роль індивідуально-психологічних характеристик у структурі мотивації працівників.

Застосування зазначених методів обробки даних відповідає меті та завданням дослідження і забезпечує можливість отримання узагальнених та інтерпретованих результатів, придатних для подальшого аналізу.

2.2. Опис результатів дослідження

Результати анкетування 24 працівників ІТ-компанії дозволили визначити основні мотиваційні чинники їх професійної діяльності. Отримані дані свідчать про багатокомпонентний характер мотивації, у якій поєднуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні мотиваційні чинники професійної діяльності працівників ІТ-сфери

Мотиваційний фактор	Частка респондентів (%)
Рівень заробітної плати	95 %
Можливість професійного розвитку	87 %
Гнучкий графік роботи	71 %
Формат віддаленої/гібридної роботи	69 %
Соціально-психологічний клімат у колективі	77 %
Участь у цікавих проєктах	72 %

Аналіз результатів показав, що найвищий рівень значущості серед респондентів має матеріальний фактор, зокрема рівень заробітної плати (95%). Це свідчить про те, що фінансова винагорода залишається одним із провідних

стимулів професійної діяльності, навіть у сфері, яка традиційно асоціюється з високим рівнем внутрішньої мотивації.

Водночас значна частка респондентів відзначає важливість нематеріальних чинників, зокрема можливості професійного розвитку (87%) та участі у цікавих проєктах (72%). Такий результат вказує на орієнтацію працівників не лише на зовнішні стимули, але й на внутрішні аспекти діяльності, пов'язані із самореалізацією та професійним зростанням.

Важливу роль у структурі мотивації відіграють також умови організації праці. Зокрема, гнучкий графік роботи є значущим для 71% респондентів, а формат віддаленої або гібридної роботи — для 69%. Отримані дані підтверджують високу цінність автономності та можливості самостійного регулювання робочого процесу.

Окрему увагу слід звернути на соціально-психологічний клімат у колективі, який визнали важливим 77% респондентів. Це дозволяє припустити важливість міжособистісних відносин та командної взаємодії у формуванні мотивації працівників.

Аналіз відповідей респондентів на відкрите запитання дав змогу більш глибоко дослідити особливості мотивації працівників ІТ-сфери та виявити індивідуальні смисли, що стоять за кількісними показниками.

Узагальнення отриманих відповідей дає можливість виділити декілька ключових груп мотиваційних факторів, які мають найбільше значення для працівників.

Першу групу становлять фактори, пов'язані зі змістом професійної діяльності. Частина респондентів зазначає потребу в складності завдань, інтелектуального навантаження та можливості працювати з новими

технологіями. Як зазначив один із респондентів, «важливо, щоб мізки кипіли», що свідчить про потребу у професійних викликах та уникненні рутинності.

Другу групу формують фактори професійного розвитку та кар'єрного зростання. Респонденти наголошують на необхідності чітких перспектив розвитку, розуміння наступних кроків у кар'єрі та наявності умов для підвищення кваліфікації. Відсутність таких можливостей може призводити до зниження мотивації та пошуку альтернативних варіантів працевлаштування.

Третя група факторів пов'язана із залученістю до результату діяльності та впливом на продукт. Працівники підкреслюють, що для них цінно бачити результати своєї роботи та бути частиною створення кінцевого продукту, а не лише виконувати окремі завдання.

Окрему групу становлять матеріальні та організаційні фактори, зокрема рівень винагороди, стабільність та прозорість фінансових процесів. Респонденти відзначають важливість відповідності заробітної плати ринковим умовам та своєчасності її перегляду, що виступає проявом поваги з боку роботодавця.

Важливу роль у формуванні мотивації відіграють також соціально-психологічні аспекти, зокрема атмосфера в колективі, рівень довіри та психологічна безпека. Можливість відкрито висловлювати думки, не побоюючись негативної реакції, сприяє підвищенню ефективності та залученості працівників.

Ще одним значущим фактором є баланс між роботою та особистим життям. Респонденти підкреслюють, що ефективність професійної діяльності безпосередньо залежить від можливості відпочинку та дотримання особистих меж.

Крім цього, у відповідях простежується важливість визнання досягнень, прозорості управлінських рішень та якості менеджменту. Працівники позитивно

оцінюють підтримку з боку керівництва, конструктивний зворотний зв'язок та відсутність надмірного контролю.

Окремі респонденти також відзначають значущість ціннісного аспекту діяльності, зокрема відповідність діяльності компанії власним переконанням та соціальній місії.

Таким чином, аналіз відкритих відповідей підтверджує результати кількісного дослідження та дозволяє зробити висновок про багатовимірний характер мотивації працівників ІТ-сфери. Мотивація формується під впливом поєднання професійних, організаційних, соціальних та ціннісних факторів, що взаємодіють між собою та визначають рівень залученості працівників у професійну діяльність.

Отримані дані свідчать про те, що мотивація працівників ІТ-сфери має комплексний характер і формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників. При цьому поряд із високою значущістю матеріальної винагороди спостерігається вагома роль внутрішніх мотивів, пов'язаних із розвитком, інтересом до діяльності та умовами її реалізації.

Такі результати узгоджуються з сучасними підходами до розуміння мотивації, відповідно до яких ефективна професійна діяльність забезпечується поєднанням різних мотиваційних факторів, що взаємодіють між собою.

Важливим компонентом дослідження мотиваційної сфери працівників ІТ-сфери є аналіз рівня самоефективності, який відображає віру особистості у власну здатність успішно виконувати професійні завдання та досягати поставлених цілей (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Середні показники самоефективності працівників ІТ-сфери

Показник	Середнє значення
Загальний рівень самоефективності	3,99
Професійна впевненість	4,29
Подолання труднощів	4,17
Адаптація до змін	3,75
Ефективність у стресових ситуаціях	3,63

За результатами проведеного дослідження середній рівень самоефективності респондентів становить 3,99, що відповідає високому рівню. Це свідчить про те, що більшість працівників впевнені у власних професійних можливостях та здатні ефективно діяти в умовах сучасного професійного середовища.

Детальніший аналіз показує, що найвищі показники спостерігаються за твердженнями, пов'язаними з упевненістю у власних професійних навичках — 4,29 та здатністю долати труднощі — 4,17. Це вказує на сформоване відчуття компетентності та готовність брати на себе професійні виклики.

Водночас дещо нижчі значення зафіксовано щодо здатності зберігати ефективність у стресових умовах — 3,63 та адаптації до змін — 3,75. Такі результати відображають вплив високої інтенсивності праці та динамічності ІТ-середовища на психологічний стан працівників.

Отримані дані дозволяють припустити, що високий рівень самоефективності є одним із факторів, що підтримує мотивацію працівників та сприяє їх професійній активності. Віра у власні можливості підвищує наполегливість, сприяє подоланню труднощів та формує позитивне ставлення до професійної діяльності.

Зазначені результати узгоджуються з положеннями теорії самоефективності Альберта Бандури, відповідно до якої впевненість у власних

можливостях є важливим чинником, що визначає рівень мотивації, активність та ефективність поведінки особистості [64].

Таким чином, можна підсумувати, що працівники ІТ-сфери характеризуються достатньо високим рівнем самоефективності, що позитивно впливає на їх мотивацію та здатність до ефективної професійної діяльності.

Аналіз результатів дослідження типів мотивації дозволив визначити особливості мотиваційної структури працівників ІТ-сфери та простежити співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників. На основі узагальнених даних було встановлено, що середній рівень внутрішньої мотивації становить 3,87, тоді як зовнішньої — 3,95 (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середні показники типів мотивації працівників ІТ-сфери

Тип мотивації	Середнє значення
Зовнішня мотивація	3,95
Внутрішня мотивація	3,87

Отримані показники свідчать про незначне переважання зовнішньої мотивації, що проявляється у високій значущості таких факторів, як матеріальна винагорода, кар'єрне зростання та досягнення конкретних результатів. Це узгоджується з результатами попереднього аналізу, де рівень заробітної плати був визначений як провідний мотиваційний чинник для більшості респондентів.

Високі показники внутрішньої мотивації свідчать про орієнтацію працівників на професійний розвиток, інтерес до діяльності та задоволення від процесу роботи.

Такий баланс між внутрішніми та зовнішніми мотивами свідчить про сформовану мотиваційну структуру, у якій обидва типи стимулів взаємодіють і доповнюють один одного. З одного боку, зовнішні фактори забезпечують стабільність і визначеність професійної діяльності, а з іншого — внутрішні мотиви підтримують інтерес до роботи та сприяють довготривалій залученості.

Отримані результати узгоджуються з положеннями теорії самодетермінації Едварда Десі та Річарда Райана, відповідно до яких ефективна діяльність забезпечується поєднанням внутрішньої та зовнішньої мотивації, а їх оптимальне співвідношення сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою [65].

Таким чином, можна дійти висновку, що для працівників ІТ-сфери характерною є збалансована структура мотивації з незначним домінуванням зовнішніх стимулів, що зумовлено як особливостями професійного середовища, так і специфікою організації праці.

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити ключові особливості мотивації працівників ІТ-сфери та чинники, що впливають на їх професійну активність. Отримані результати свідчать про високу значущість матеріальної винагороди, професійного розвитку, змісту діяльності, соціально-психологічного клімату та гнучкості організації праці.

Аналіз співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації показав їх відносну збалансованість із незначним домінуванням зовнішніх стимулів. Водночас високі показники внутрішньої мотивації вказують на орієнтацію працівників на професійне зростання, інтерес до діяльності та самореалізацію.

Встановлено також достатньо високий рівень самоефективності респондентів, що позитивно впливає на їх професійну активність, готовність

долати труднощі та підтримувати мотивацію в умовах інтенсивної професійної діяльності.

Аналіз відкритих відповідей дозволив поглибити розуміння мотиваційних процесів та виявити значущість таких чинників, як зміст роботи, можливість впливу на результат, якість управління, визнання досягнень і баланс між роботою та особистим життям.

Отримані результати підтверджують, що ефективне підтримання мотивації працівників ІТ-сфери потребує врахування не лише зовнішніх стимулів, але й психологічних та організаційних умов професійної діяльності. Результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери.

Розділ 3

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ (НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ)

3.1. Психологічні особливості мотивації працівників ІТ-сфери

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дозволяє виокремити ключові особливості психологічної мотивації працівників ІТ-сфери та визначити характерні риси її структури в сучасних умовах професійної діяльності.

Аналіз результатів дослідження дозволяє стверджувати, що мотивація працівників ІТ-сфери має виражений багатокomпонентний характер. Вона формується під впливом сукупності різнорідних чинників, серед яких провідну роль відіграють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що взаємодіють між собою та визначають рівень професійної активності.

З одного боку, вагоме значення має матеріальна складова мотивації, що проявляється у високій значущості рівня заробітної плати та фінансової стабільності. Це свідчить про те, що навіть у сфері, яка передбачає високий рівень інтелектуальної залученості, економічні фактори залишаються базовим стимулом професійної діяльності. Така тенденція узгоджується з положеннями теорії ієрархії потреб Абрахам Маслоу, відповідно до якої задоволення базових потреб є необхідною умовою переходу до більш високих рівнів мотивації [77].

З іншого боку, суттєву роль у структурі мотивації відіграють нематеріальні чинники, зокрема можливість професійного розвитку, участь у цікавих проєктах, змістовність діяльності та можливість самореалізації. Висока значущість цих факторів свідчить про те, що працівники ІТ-сфери орієнтовані не лише на зовнішні винагороди, але й на внутрішні аспекти професійної діяльності [28].

У цьому контексті доцільно звернутися до двофакторної теорії мотивації Фредерік Герцберг, яка розмежовує гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, стабільність) та мотиваційні фактори (зміст роботи, досягнення, визнання)

[70]. Отримані результати підтверджують, що для працівників ІТ-сфери важливими є обидві групи чинників, причому саме збалансоване поєднання цих чинників забезпечує стійку мотивацію та задоволеність діяльністю [28; 27].

Крім того, багатокомпонентність мотивації проявляється у поєднанні індивідуально-психологічних та організаційних факторів. Зокрема, такі чинники, як впевненість у власних можливостях, прагнення до розвитку, інтерес до діяльності, взаємодіють із умовами організації праці, рівнем автономності, характером управління та соціально-психологічним кліматом у колективі.

Отже, мотивація працівників ІТ-сфери формується внаслідок взаємодії особистісних та організаційних чинників, які визначають рівень професійної активності та залученості до діяльності. Саме така багатовимірність визначає специфіку мотиваційної поведінки працівників у сучасному професійному середовищі.

Однією з ключових особливостей мотивації працівників ІТ-сфери є відносна збалансованість внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників. На відміну від багатьох інших сфер діяльності, де домінує або матеріальна винагорода, або інтерес до діяльності, у даному випадку спостерігається поєднання обох типів мотивації.

Зовнішня мотивація проявляється насамперед через орієнтацію на матеріальну винагороду, стабільність зайнятості, кар'єрне зростання та досягнення конкретних результатів. Висока значущість цих факторів пояснюється специфікою ІТ-сфери, де існує конкурентне середовище та чітка залежність між рівнем кваліфікації працівника і рівнем його доходу.

Водночас важливу роль відіграє внутрішня мотивація, яка пов'язана з інтересом до професійної діяльності, задоволенням від процесу роботи, прагненням до самореалізації та розвитку. Саме внутрішні мотиви забезпечують

довготривалу залученість до діяльності, підтримують інтерес до роботи та сприяють професійному зростанню.

Баланс між цими двома типами мотивації є важливим чинником ефективності професійної діяльності. Надмірне домінування зовнішніх стимулів може призводити до зниження внутрішньої зацікавленості та формального виконання обов'язків, тоді як переважання внутрішньої мотивації без належного рівня зовнішнього підкріплення може знижувати відчуття стабільності та задоволеності працею.

У цьому контексті доцільно звернутися до положень теорії самодетермінації Едварда Десі та Річарда Раяана, відповідно до якої найбільш ефективною є така мотиваційна структура, у якій внутрішні та зовнішні стимули не протиставляються, а доповнюють один одного [65]. Зокрема, зовнішні фактори можуть виступати умовою для реалізації внутрішніх мотивів, забезпечуючи необхідний рівень ресурсів та стабільності.

Таким чином, мотивацію працівників ІТ-сфери доцільно розглядати як динамічну систему, у якій внутрішні та зовнішні чинники перебувають у постійній взаємодії. Саме їх узгоджене поєднання створює умови для високої професійної ефективності та задоволеності діяльністю.

Важливою особливістю мотивації працівників ІТ-сфери є високий рівень самоефективності, який виступає внутрішнім психологічним чинником, що суттєво впливає на професійну активність та залученість до діяльності [73]. Самоефективність відображає віру особистості у власну здатність успішно виконувати професійні завдання, досягати поставлених цілей та долати труднощі.

У контексті професійної діяльності в ІТ-сфері самоефективність набуває особливого значення, оскільки ця галузь характеризується високою

динамічністю, складністю завдань та необхідністю постійного навчання. За таких умов саме впевненість у власних можливостях визначає готовність працівника брати на себе складні проєкти, працювати з новими технологіями та адаптуватися до змін.

Високий рівень самоефективності сприяє формуванню активної професійної позиції, що проявляється у здатності самостійно приймати рішення, відповідально ставитися до виконання завдань та проявляти ініціативу. Такі працівники, як правило, демонструють вищий рівень наполегливості, не уникають складних завдань і сприймають труднощі як виклик, а не як перешкоду.

Водночас недостатній рівень самоефективності може виступати обмежувальним чинником мотивації, оскільки знижує впевненість у власних силах, сприяє уникненню складних завдань та формує пасивну поведінкову стратегію. У цьому випадку навіть за наявності зовнішніх стимулів загальний рівень мотивації може залишатися недостатнім.

Зазначені положення узгоджуються з теорією самоефективності Альберта Бандури, відповідно до якої віра у власні можливості є одним із ключових детермінантів поведінки особистості [64]. Зокрема, рівень самоефективності впливає на вибір діяльності, інтенсивність зусиль, наполегливість та емоційне ставлення до виконання завдань.

У структурі мотивації працівників ІТ-сфери самоефективність виконує інтегративну функцію, поєднуючи внутрішні мотиви та зовнішні умови діяльності. Вона виступає своєрідним “механізмом”, через який зовнішні стимули трансформуються у внутрішню готовність діяти, що підсилює загальний рівень мотивації.

Таким чином, самоефективність є важливим психологічним ресурсом, що забезпечує стійкість мотивації, підвищує ефективність професійної діяльності та сприяє адаптації працівників до вимог сучасного ІТ-середовища.

Однією з ключових особливостей мотивації працівників ІТ-сфери є її тісний зв'язок із умовами професійної діяльності, які виступають не лише зовнішнім фоном, а й активним чинником формування мотиваційної поведінки. У сучасних умовах організація праці безпосередньо впливає на рівень задоволеності діяльністю, залученість працівників та їхню ефективність.

Важливим аспектом є гнучкість організації робочого часу. Можливість самостійно планувати робочий день, вибирати оптимальний режим праці та поєднувати професійну діяльність із особистим життям підвищує рівень автономності працівників і сприяє формуванню внутрішньої мотивації. За таких умов працівник відчуває більший контроль над власною діяльністю, що позитивно впливає на його залученість.

Не менш значущим є формат організації праці, зокрема можливість віддаленої або гібридної роботи. Для працівників ІТ-сфери така форма зайнятості виступає не лише зручністю, а й важливим мотиваційним чинником, оскільки дозволяє оптимізувати робочий процес, зменшити часові витрати та створити комфортне робоче середовище.

Окрему роль відіграє рівень автономності у виконанні професійних завдань. Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення, обирати способи виконання завдань та нести відповідальність за результат сприяє підвищенню їхньої внутрішньої мотивації. Водночас надмірний контроль або мікроменеджмент можуть негативно впливати на мотивацію, знижуючи рівень ініціативності та задоволеності роботою.

Важливим елементом умов праці є також якість управління та організація робочих процесів. Наявність чітких цілей, зрозумілих вимог, конструктивного зворотного зв'язку та підтримки з боку керівництва сприяє формуванню відчуття стабільності та впевненості у професійній діяльності.

Крім того, умови праці включають соціально-психологічний аспект, який проявляється у характері взаємодії в колективі, рівні довіри, підтримки та психологічної безпеки. Сприятлива атмосфера у команді створює умови для відкритого обміну думками, підвищує рівень залученості та сприяє ефективній співпраці.

Таким чином, умови праці виступають важливим чинником формування мотивації працівників ІТ-сфери, оскільки вони визначають не лише організаційні параметри діяльності, але й психологічний комфорт, рівень автономності та можливості для самореалізації. Їх оптимальне поєднання створює передумови для підвищення рівня мотивації та ефективності професійної діяльності.

Важливою складовою мотивації працівників ІТ-сфери є соціально-психологічні чинники, які визначають характер взаємодії в колективі та формують емоційне ставлення до професійної діяльності. На відміну від матеріальних стимулів, ці фактори впливають на внутрішній стан працівника, рівень його залученості та готовність до ефективної співпраці.

Одним із ключових аспектів соціально-психологічного середовища є рівень довіри та психологічної безпеки в команді. Можливість відкрито висловлювати власні думки, пропонувати ідеї та допускати помилки без страху негативної оцінки створює сприятливі умови для розвитку ініціативності та творчого підходу до виконання завдань. У таких умовах працівники демонструють вищий рівень залученості та відповідальності за результати своєї діяльності.

Важливу роль відіграє також характер міжособистісних відносин у колективі. Підтримка з боку колег, взаємодопомога та ефективна комунікація сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, який виступає додатковим мотиваційним ресурсом. Натомість конфліктні відносини, напружена атмосфера або відсутність взаєморозуміння можуть знижувати рівень мотивації навіть за наявності високих матеріальних стимулів.

Окрему увагу слід приділити ролі керівництва у формуванні мотиваційного середовища. Стиль управління, відкритість у комунікації, готовність надавати зворотний зв'язок та підтримку безпосередньо впливають на ставлення працівників до роботи. Лідерство, орієнтоване на розвиток і підтримку, сприяє формуванню довіри та підвищує рівень мотивації, тоді як авторитарні або формальні підходи можуть обмежувати ініціативність працівників.

Значущим фактором є також визнання досягнень працівників. Позитивна оцінка результатів діяльності, навіть у формі вербального схвалення, підсилює відчуття значущості власного внеску та сприяє підтриманню мотивації. В умовах ІТ-сфери, де значна частина роботи є інтелектуальною та не завжди має миттєво видимий результат, визнання виступає важливим стимулом професійної активності.

Крім того, соціально-психологічні чинники включають прозорість управлінських процесів та доступність інформації. Розуміння цілей діяльності компанії, її стратегії та змін, що відбуваються, формує у працівників відчуття стабільності та залученості до спільної справи.

Таким чином, соціально-психологічні чинники є важливим елементом мотиваційної системи працівників ІТ-сфери, оскільки вони визначають якість взаємодії, рівень довіри та емоційний комфорт у процесі професійної діяльності.

Їх позитивний вплив сприяє підвищенню залученості, ефективності та загального рівня мотивації працівників.

Важливою особливістю мотивації працівників ІТ-сфери є її виражений ціннісно-смысловий компонент, який виходить за межі матеріальних стимулів та організаційних умов і пов'язаний з особистісним ставленням до професійної діяльності. На цьому рівні мотивація визначається не лише тим, *що* робить працівник, а й тим, *яке значення* він надає своїй діяльності.

Для значної частини працівників ІТ-сфери важливою є наявність змісту в роботі, тобто можливість бачити результат своєї діяльності, розуміти її значущість та вплив на кінцевий продукт. Усвідомлення власного внеску у створення продукту або послуги підсилює внутрішню мотивацію та формує відчуття причетності до спільної справи.

Окрему роль відіграє відповідність діяльності особистісним цінностям працівника. Зокрема, важливим є питання того, чи співпадають цілі компанії з індивідуальними переконаннями працівника, чи має діяльність соціальну значущість та чи викликає вона внутрішнє схвалення. У випадку такої відповідності формується більш стійка мотивація, що базується не лише на зовнішніх стимулах, а й на внутрішньому прийнятті діяльності.

Ціннісно-смысловий рівень мотивації також пов'язаний із прагненням до самореалізації. Працівники ІТ-сфери часто розглядають професійну діяльність як можливість розвитку власних здібностей, реалізації інтелектуального потенціалу та досягнення особистісного зростання. У таких умовах робота набуває значення не лише як джерело доходу, але і як важливий елемент життєвого шляху.

Водночас недостатній рівень смислової залученості може впливати на загальне ставлення працівника до професійної діяльності та рівень його

внутрішньої мотивації. Рутинність завдань, відсутність розвитку або відчуття “беззмістовності” роботи поступово знижують інтерес до діяльності та можуть сприяти професійному вигоранню [44; 59; 57].

У цьому контексті доцільно звернутися до положень гуманістичної психології, зокрема ідей Абрахам Маслоу щодо потреби в самореалізації як вищого рівня мотивації. Відповідно до цих положень, прагнення до розвитку, творчості та реалізації власного потенціалу виступає важливим чинником, що визначає поведінку особистості.

Таким чином, ціннісно-смысловий рівень мотивації відіграє ключову роль у формуванні стійкої та довготривалої мотивації працівників ІТ-сфери. Він забезпечує глибину залученості до діяльності, підсилює внутрішні мотиви та визначає загальне ставлення до професійної діяльності як до значущої частини життя.

На основі узагальнення результатів емпіричного дослідження та їх інтерпретації доцільно виокремити умовну типологію працівників ІТ-сфери за особливостями мотивації. Така типологія дозволяє систематизувати отримані дані та глибше зрозуміти індивідуальні відмінності у мотиваційній структурі працівників.

Слід зазначити, що запропонований поділ є узагальненим і не передбачає чіткої диференціації, оскільки в реальних умовах один працівник може поєднувати ознаки декількох типів:

1. Працівники, орієнтовані на професійний розвиток.

Для цієї групи характерним є домінування внутрішньої мотивації, зокрема прагнення до самореалізації, підвищення кваліфікації та освоєння нових технологій. Такі працівники зацікавлені у виконанні складних інтелектуальних завдань, які сприяють розвитку професійних компетентностей. Вони схильні

обирати проєкти, що передбачають нові виклики та можливості професійного зростання, навіть за умови меншої матеріальної винагороди. Професійна діяльність для них виступає не лише засобом отримання доходу, а й способом особистісного розвитку.

2. Працівники, орієнтовані на результат і винагороду.

Для них характерним є переважання зовнішньої мотивації. Основними стимулюючими чинниками виступають рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, бонусна система та перспективи кар'єрного зростання. Такі працівники орієнтовані на досягнення конкретних результатів і, як правило, демонструють високий рівень продуктивності за наявності чіткої системи оцінювання та винагороди. Водночас недостатня прозорість у системі заохочень або відсутність очікуваного визнання можуть негативно впливати на рівень їхньої мотивації.

3. Працівники, орієнтовані на зміст діяльності та інтерес до роботи.

Для цього типу характерним є високий рівень внутрішньої мотивації, що проявляється у зацікавленості самим процесом професійної діяльності. Важливе значення для таких працівників мають творчі завдання, можливість експериментувати, розробляти нові рішення та бачити практичний результат своєї роботи. Вони отримують задоволення безпосередньо від процесу виконання професійних завдань і часто демонструють високу залученість навіть за відсутності додаткових зовнішніх стимулів.

4. Працівники, орієнтовані на комфорт і баланс.

Для цієї групи провідним мотиваційним чинником виступають умови професійної діяльності, зокрема гнучкий графік, можливість дистанційної роботи та баланс між професійним і особистим життям. Такі працівники прагнуть підтримувати стабільний рівень професійної ефективності без

надмірного психоемоційного перевантаження. Важливими для них є психологічний комфорт, автономність у плануванні робочого процесу та можливість поєднання професійної діяльності з іншими сферами життя.

5. Працівники, орієнтовані на соціальне середовище.

Для цього типу особливого значення набувають соціально-психологічні чинники професійної діяльності. Основними джерелами мотивації виступають підтримка з боку колег, сприятливий психологічний клімат, відкритість у комунікації та якість взаємодії в команді. Такі працівники особливо чутливі до атмосфери в колективі, рівня довіри та характеру міжособистісних відносин. Наявність конструктивної командної взаємодії сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності професійною діяльністю.

6. Працівники, орієнтовані на цінності та смисл діяльності.

Для цієї групи характерною є орієнтація на ціннісно-смысловий аспект професійної діяльності. Такі працівники прагнуть працювати у компаніях, діяльність яких відповідає їхнім особистісним переконанням та цінностям. Важливе значення для них має усвідомлення значущості власної роботи, можливість бачити її користь та відчувати причетність до створення цінного продукту. Їхня мотивація є більш стійкою, оскільки ґрунтується не лише на зовнішніх стимулах, а й на внутрішньому прийнятті професійної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що мотивація працівників ІТ-сфери характеризується складною структурою та формується під впливом сукупності внутрішніх психологічних і зовнішніх організаційних чинників. Встановлено, що професійна діяльність у сфері інформаційних технологій супроводжується поєднанням різних типів мотивації, серед яких важливу роль відіграють матеріальна винагорода, можливості професійного

розвитку, зміст діяльності, умови праці, рівень автономності, соціально-психологічний клімат та ціннісно-сміслові орієнтації працівників.

Отримані результати свідчать про те, що для працівників ІТ-сфери характерним є відносний баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації. З одного боку, важливими залишаються стабільність, фінансова винагорода та кар'єрні перспективи, а з іншого — значну роль відіграють інтерес до професійної діяльності, прагнення до самореалізації, професійного розвитку та можливість працювати над змістовними й цікавими проектами.

Важливою особливістю мотивації працівників ІТ-сфери є також високий рівень самоефективності, який визначає готовність працівників брати на себе відповідальність, адаптуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та виконувати складні професійні завдання. Самоефективність виступає важливим психологічним ресурсом, що підтримує професійну активність та сприяє збереженню мотивації в умовах високої інтенсивності праці.

Проведене дослідження дозволило встановити, що значний вплив на мотивацію працівників мають особливості організації професійної діяльності, зокрема рівень гнучкості робочого графіка, можливість дистанційної або гібридної роботи, автономність у виконанні завдань, якість управління та психологічний комфорт у колективі. Водночас важливим чинником підтримання стійкої мотивації виступає сприятливе соціально-психологічне середовище, яке забезпечує відчуття підтримки, довіри та залученості до спільної діяльності.

Окрему увагу привертає виражений ціннісно-смісловий компонент мотивації, який проявляється у прагненні працівників бачити значущість власної діяльності, усвідомлювати її результат та співвідносити професійну діяльність із власними цінностями й життєвими орієнтаціями. За таких умов робота сприймається не лише як джерело доходу, але і як важлива складова особистісної реалізації та професійного розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дозволило також виокремити типові мотиваційні профілі працівників ІТ-сфери, що відображають індивідуальні відмінності у структурі мотивації, професійних пріоритетах та поведінкових стратегіях. Запропонована типологія демонструє, що мотивація працівників ІТ-сфери не має однорідного характеру та залежить від поєднання особистісних особливостей, професійних цілей і умов діяльності.

Водночас результати дослідження свідчать про те, що навіть за наявності сприятливих умов професійної діяльності мотивація працівників не є стабільною та може знижуватися під впливом високого рівня навантаження, емоційного виснаження, монотонності діяльності або втрати смислового наповнення роботи. Це вказує на необхідність подальшого аналізу труднощів підтримання мотивації в умовах сучасного ІТ-середовища та пошуку ефективних способів її підвищення.

3.2. Труднощі підтримки мотивації працівників в ІТ-середовищі

Незважаючи на наявність різноманітних мотиваційних чинників та відносно високий рівень залученості працівників, мотивація у сфері інформаційних технологій не є стабільною величиною і піддається впливу низки дестабілізуючих факторів [73; 34]. Особливості професійної діяльності в ІТ-середовищі, зокрема її динамічність, високі вимоги до результату та постійна необхідність адаптації до змін, створюють передумови для виникнення труднощів у підтримці мотивації.

У сучасних умовах навіть за наявності сприятливих матеріальних умов, можливостей професійного розвитку та комфортної організації праці працівники можуть стикатися зі зниженням рівня мотивації. Це зумовлено як специфікою

самої діяльності, так і впливом психологічних, організаційних та соціальних чинників, що у сукупності можуть призводити до демотивації, зниження продуктивності та втрати інтересу до роботи [44].

У зв'язку з цим виникає необхідність детального аналізу основних труднощів підтримки мотивації працівників ІТ-сфери, що дозволить виявити ключові проблемні зони та окреслити напрями їх подолання.

Одним із основних чинників, що ускладнюють підтримку мотивації працівників ІТ-сфери є висока інтенсивність професійної діяльності, яка супроводжується значним когнітивним та емоційним навантаженням. Постійна робота зі складними завданнями, необхідність швидкого прийняття рішень, дотримання жорстких дедлайнів та відповідальність за результат створюють умови підвищеного напруження, що з часом може негативно впливати на рівень мотивації [57; 58].

Особливістю ІТ-середовища є безперервна потреба в оновленні знань та освоєнні нових технологій [73]. Постійна необхідність оновлення знань підтримує професійний інтерес, проте водночас створює додаткове психологічне навантаження та відчуття постійної потреби “наздоганяти”.

За умов тривалого впливу високого навантаження виникає ризик розвитку професійного вигорання, яке проявляється у зниженні емоційної залученості, втомі, втраті інтересу до діяльності та формальному ставленні до виконання професійних обов'язків [57; 58; 13; 38]. У такому стані навіть працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації та самоефективності можуть демонструвати зниження продуктивності.

Важливо зазначити, що вигорання не виникає миттєво, а є результатом накопичення хронічного стресу та перевантаження [7]. На початкових етапах воно може проявлятися у зниженні задоволеності діяльністю та підвищеній

втомлюваності, проте з часом призводить до більш глибоких змін у ставленні до роботи [13; 38].

Особливу роль у розвитку вигорання відіграє відсутність відновлення ресурсів, зокрема порушення балансу між роботою та відпочинком. У ситуації, коли працівник постійно перебуває у стані професійної напруги без можливості повноцінного відновлення, мотивація поступово знижується, а діяльність починає сприйматися як джерело виснаження.

Таким чином, висока інтенсивність професійної діяльності є значущим фактором ризику для підтримки мотивації працівників ІТ-сфери, оскільки вона може призводити до розвитку вигорання та зниження рівня залученості. Це зумовлює необхідність врахування навантаження та організації відновлювальних процесів у системі управління персоналом.

Ще однією суттєвою проблемою підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є поступова рутинізація професійної діяльності, яка може призводити до зниження інтересу до роботи. Незважаючи на те, що ІТ-сфера часто асоціюється з інноваційністю та динамікою, значна частина професійних завдань може мати повторюваний характер, особливо у випадках підтримки існуючих продуктів або виконання типових операцій [66].

Рутинний характер діяльності знижує когнітивну залученість працівника, оскільки відсутність новизни та професійних викликів поступово послаблює інтерес до роботи [44; 66]. У таких умовах працівник перестає відчувати інтерес до виконання завдань, що негативно впливає на його мотивацію та продуктивність.

Особливо гостро ця проблема проявляється у працівників, орієнтованих на професійний розвиток та самореалізацію. Для них відсутність складних завдань, нових технологій або можливостей для навчання сприймається як стагнація, що

може призводити до втрати мотивації та пошуку альтернативних можливостей для розвитку.

Рутинізація діяльності також впливає на внутрішню мотивацію, оскільки зменшує рівень задоволення від процесу роботи. У таких умовах діяльність починає сприйматися як механічне виконання завдань без глибшого залучення, що поступово формує формальне ставлення до професійних обов'язків [44].

Крім того, тривала відсутність змін у змісті роботи може призводити до відчуття “застою” та втрати професійного інтересу [27; 44]. Це, у свою чергу, знижує ініціативність працівників, їх готовність брати на себе відповідальність та пропонувати нові ідеї.

Таким чином, рутинізація професійної діяльності є важливим фактором, що ускладнює підтримку мотивації працівників ІТ-сфери, оскільки вона знижує рівень залученості, інтересу до роботи та прагнення до розвитку. Це підкреслює необхідність забезпечення різноманітності завдань та створення умов для професійного зростання.

Ще однією значущою проблемою підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є нестабільність та невизначеність, які супроводжують сучасну професійну діяльність. Незважаючи на високий рівень розвитку галузі, ІТ-середовище характеризується швидкими змінами, що стосуються як технологій, так і організації робочих процесів [73; 56; 34].

Одним із проявів нестабільності є часта зміна проєктів, команд або вимог до виконання завдань. Працівники можуть опинитися у ситуації, коли їм необхідно швидко адаптуватися до нових умов, освоювати інші інструменти або працювати з новими колегами. Така динамічність, з одного боку, сприяє розвитку, але з іншого — створює відчуття непередбачуваності та непостійності.

Додатковим фактором є відсутність чітких довгострокових перспектив у межах окремих проєктів або компаній. Невизначеність щодо майбутнього, зміни в організаційній структурі, втрата клієнтів або перегляд стратегічних цілей можуть знижувати відчуття стабільності та безпеки, що є важливими складовими мотивації.

Невизначеність також проявляється у зміні вимог до професійних компетентностей. Швидкий розвиток технологій зумовлює необхідність постійного навчання, що може сприйматися як додаткове навантаження. У таких умовах працівники можуть відчувати тиск, пов'язаний із необхідністю постійно відповідати новим стандартам.

Важливим аспектом є також недостатня прозорість управлінських рішень. Відсутність інформації щодо змін у компанії, незрозумілі перспективи розвитку або раптові управлінські рішення можуть формувати відчуття невпевненості та знижувати рівень довіри до керівництва.

У сукупності зазначені фактори впливають на емоційний стан працівників, підвищують рівень тривожності та можуть призводити до зниження мотивації. У ситуації невизначеності працівник частіше орієнтується на короткострокові цілі, що знижує рівень довготривалої залученості до діяльності.

Таким чином, нестабільність і невизначеність у професійній діяльності виступають важливими чинниками, що ускладнюють підтримку мотивації працівників ІТ-сфери. Це зумовлює необхідність формування більш прозорих умов діяльності та забезпечення відчуття стабільності як важливого елементу мотиваційної системи.

Суттєвою групою труднощів підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є проблеми, пов'язані з організацією праці. Навіть за наявності високого рівня професійної підготовки та внутрішньої зацікавленості, неефективна організація

робочих процесів може суттєво знижувати рівень мотивації та залученості працівників.

Одним із найбільш поширених факторів є мікроменеджмент, який проявляється у надмірному контролі з боку керівництва та обмеженні автономності працівників. У таких умовах працівники втрачають можливість самостійно приймати рішення, що негативно впливає на їхню внутрішню мотивацію та знижує ініціативність.

Іншою важливою проблемою є відсутність чіткої структури організації праці. Невизначеність у постановці завдань, нечіткі вимоги, часті зміни пріоритетів або відсутність системності у робочих процесах створюють відчуття хаотичності. Це ускладнює планування діяльності та знижує ефективність виконання завдань, що, у свою чергу, негативно впливає на мотивацію.

Важливим чинником демотивації виступає також недостатній рівень зворотного зв'язку. Відсутність регулярної оцінки результатів діяльності, підтримки або конструктивних рекомендацій з боку керівництва може призводити до невпевненості у власних діях та зниження зацікавленості у роботі. Працівники потребують розуміння того, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки та в якому напрямі можуть розвиватися.

Окрему увагу слід приділити якості управлінських рішень. Непослідовність у діях керівництва, відсутність прозорості або недостатня аргументованість рішень можуть формувати недовіру та знижувати рівень залученості працівників у робочі процеси.

Крім того, важливим аспектом є перевантаження завданнями або, навпаки, їх нерівномірний розподіл. У першому випадку це призводить до виснаження та зниження ефективності, у другому — до втрати інтересу та відчуття недооцінення професійного потенціалу.

Таким чином, проблеми в організації праці є вагомим чинником, що ускладнює підтримку мотивації працівників ІТ-сфери. Неефективне управління, відсутність структури та недостатній рівень комунікації можуть нівелювати вплив навіть сильних внутрішніх мотивів, що підкреслює необхідність удосконалення організаційних процесів.

Важливою групою чинників, що ускладнюють підтримку мотивації працівників ІТ-сфери, є соціально-психологічні труднощі, пов'язані з особливостями міжособистісної взаємодії у колективі. Навіть за наявності сприятливих організаційних умов та високого рівня професійної підготовки негативний соціально-психологічний клімат може суттєво знижувати рівень мотивації та залученості працівників.

Одним із найбільш дестабілізуючих факторів є наявність токсичного середовища, яке проявляється у формі неконструктивної критики, знецінення результатів діяльності, пасивної агресії або ігнорування внеску окремих працівників. У таких умовах працівники втрачають відчуття психологічної безпеки, що обмежує їх готовність до відкритого обміну думками та знижує рівень ініціативності.

Важливу роль відіграють також міжособистісні конфлікти, які можуть виникати як між окремими працівниками, так і на рівні взаємодії між командами або з керівництвом. Нерозв'язані конфлікти створюють напружену атмосферу, що відволікає працівників від виконання професійних завдань та негативно впливає на їхній емоційний стан.

Окремою проблемою є недостатній рівень комунікації у колективі. Відсутність відкритого діалогу, нечітке донесення інформації або ігнорування зворотного зв'язку можуть призводити до непорозумінь, що ускладнюють спільну роботу та знижують ефективність діяльності.

Також негативний вплив на мотивацію має відсутність підтримки з боку колег або керівництва. У ситуації, коли працівник не отримує допомоги або визнання своїх зусиль, формується відчуття ізольованості та недооцінення, що поступово знижує його залученість до діяльності.

Крім того, важливим аспектом є рівень довіри у колективі. Її відсутність може призводити до формування захисних поведінкових стратегій, зниження відкритості та небажання брати на себе відповідальність за результат.

Таким чином, соціально-психологічні труднощі, зокрема токсичність середовища, конфлікти, недостатня комунікація та відсутність підтримки, є вагомими чинниками, що негативно впливають на мотивацію працівників ІТ-сфери. Їх наявність підкреслює необхідність формування сприятливого психологічного клімату як важливого елементу ефективної професійної діяльності.

Важливою проблемою підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є порушення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. У сучасних умовах, коли робота часто виходить за межі чітко визначеного робочого часу, зростає ризик поступового “розмивання” меж між роботою та відпочинком [35].

Особливістю ІТ-сфери є широке використання віддаленого формату роботи, який, з одного боку, створює умови для гнучкості, а з іншого — може призводити до постійної доступності працівника. Очікування швидкої відповіді на повідомлення, робочі задачі у позаробочий час та необхідність бути “на зв’язку” формують відчуття безперервної залученості до професійної діяльності.

У таких умовах знижується можливість повноцінного відновлення ресурсів, що є необхідною передумовою підтримки мотивації. Хронічна втома,

перевантаження та відсутність достатнього відпочинку призводять до зниження енергії, погіршення емоційного стану та втрати інтересу до роботи.

Порушення балансу між роботою та особистим життям також впливає на загальне задоволення діяльністю. У ситуації, коли професійні обов'язки починають домінувати над іншими сферами життя, знижується відчуття гармонії, що негативно позначається на мотивації.

Особливо це проявляється у випадках, коли працівник не має можливості самостійно регулювати робоче навантаження або відчуває тиск з боку організації щодо постійної доступності. У таких умовах навіть висока внутрішня мотивація може поступово знижуватися, поступаючись місцем виснаженню та формальному виконанню обов'язків.

Таким чином, дотримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям є важливим чинником підтримки мотивації працівників ІТ-сфери. Його порушення призводить до зниження залученості, розвитку втоми та втрати інтересу до роботи, що підкреслює необхідність створення умов для повноцінного відновлення емоційного та фізичного ресурсів.

Суттєвою від складності підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є поступова втрата смислу професійної діяльності, яка може призводити до глибокої демотивації навіть за наявності сприятливих зовнішніх умов. На відміну від тимчасового зниження інтересу, втрата смислу має більш стійкий характер і пов'язана зі зміною ставлення до роботи як такої.

Однією з причин виникнення такого стану є відсутність відчуття значущості виконуваної діяльності. У ситуації, коли працівник не бачить реального результату своєї роботи або не розуміє її впливу на кінцевий продукт, професійна діяльність починає сприйматися як формальне виконання завдань без глибшого змісту.

Особливо це проявляється у випадках, коли працівники виконують вузькоспеціалізовані або фрагментовані задачі, не маючи цілісного уявлення про продукт чи процес. Відсутність залученості до більш широкого контексту діяльності знижує рівень внутрішньої мотивації та формує відчуття відчуженості від результату.

Втрата смислу також може бути пов'язана з невідповідністю діяльності особистісним цінностям працівника. Якщо робота не викликає внутрішнього відгуку, не відповідає переконанням або не має для працівника суб'єктивної значущості, мотивація поступово знижується, незалежно від рівня матеріального забезпечення.

Крім того, тривала рутинізація діяльності, відсутність професійного розвитку або накопичення негативного досвіду взаємодії у колективі можуть підсилювати відчуття беззмістовності роботи. У таких умовах працівник втрачає інтерес до діяльності, знижується рівень ініціативності та з'являється тенденція до формального виконання обов'язків.

Важливим наслідком втрати смислу є формування стану демотивації, який проявляється у зниженні залученості, відсутності зацікавленості у результатах діяльності та зменшенні професійної активності. Такий стан може поступово призводити до емоційного виснаження, зниження продуктивності та навіть зміни професійної діяльності.

Таким чином, втрата смислу професійної діяльності є одним із найбільш глибоких і складних чинників зниження мотивації працівників ІТ-сфери, оскільки вона зачіпає внутрішні цінності та ставлення особистості до роботи. Це підкреслює необхідність врахування не лише зовнішніх умов діяльності, але й смислового наповнення професійної діяльності у процесі управління мотивацією.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підтримка мотивації працівників ІТ-сфери є складним процесом, на який впливає сукупність професійних, психологічних та соціально-організаційних чинників. Особливості сучасного ІТ-середовища, зокрема висока інтенсивність праці, необхідність постійної адаптації до змін, значний рівень психоемоційного навантаження та динамічність професійної діяльності, створюють передумови для поступового зниження мотивації навіть у працівників із високим рівнем професійної залученості.

Встановлено, що суттєвий вплив на мотивацію мають ризик професійного вигорання, рутинізація діяльності, нестабільність і невизначеність професійного середовища, а також недоліки в організації праці. Надмірний контроль, відсутність автономності, недостатній рівень зворотного зв'язку та непрозорість управлінських рішень можуть поступово послаблювати внутрішню мотивацію та знижувати рівень професійної активності працівників.

Важливу роль у підтримці мотивації відіграє також соціально-психологічний клімат у колективі. Конфлікти, токсичне середовище, недостатня комунікація та відсутність підтримки негативно впливають на емоційний стан працівників, знижують рівень довіри та ускладнюють ефективну взаємодію в команді.

Окремого значення набуває проблема порушення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Постійна доступність працівника, труднощі з відмежуванням роботи від особистого простору та недостатні можливості для повноцінного психологічного відновлення сприяють накопиченню втоми та поступовому виснаженню мотиваційних ресурсів.

Одним із найбільш глибоких чинників демотивації виступає втрата смислу професійної діяльності, за якої робота починає сприйматися як формальне виконання завдань без внутрішньої цінності та особистісної значущості. У таких

умовах знижується рівень залученості, професійної ініціативності та зацікавленості у результатах діяльності.

Отримані результати свідчать про те, що ефективне підтримання мотивації працівників ІТ-сфери потребує комплексного підходу, який враховує не лише матеріальні стимули, але й психологічні потреби працівників, особливості організації праці, якість міжособистісної взаємодії та можливість збереження смислового наповнення професійної діяльності. Це зумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій, спрямованих на створення умов для підтримки стійкої мотивації працівників ІТ-сфери.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ІТ-сфери

На основі результатів проведеного емпіричного дослідження, а також виявлених у попередньому підрозділі труднощів підтримки мотивації, доцільним є формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери.

Запропоновані рекомендації базуються на аналізі особливостей мотиваційної структури працівників, з урахуванням як внутрішніх психологічних чинників, так і зовнішніх умов професійної діяльності. Їх розробка орієнтована на вирішення конкретних проблемних аспектів, зокрема ризику професійного вигорання, рутинізації діяльності, нестабільності умов

праці, недоліків в організації робочих процесів та соціально-психологічних труднощів.

Особливу увагу приділено практичній спрямованості рекомендацій, тобто можливості їх реального впровадження в умовах діяльності ІТ-компаній. У зв'язку з цим запропоновані заходи мають конкретний характер та спрямовані на оптимізацію умов праці, підвищення залученості працівників та створення сприятливого середовища для підтримки мотивації.

Таким чином, подальший виклад рекомендацій дозволяє не лише узагальнити результати дослідження, але й окреслити конкретні шляхи підвищення ефективності управління мотивацією персоналу в ІТ-сфері.

Одним із ключових напрямів підтримки мотивації працівників ІТ-сфери є профілактика професійного вигорання, а саме впровадження комплексу організаційних та психологічних заходів, спрямованих на оптимізацію робочого навантаження та забезпечення відпочинку працівників.

Передусім рекомендується здійснювати регулярний моніторинг рівня навантаження працівників. Це може реалізовуватися через аналіз обсягу виконуваних завдань, тривалості робочого часу та інтенсивності роботи. Важливим є своєчасне виявлення перевантаження та перерозподіл завдань між членами команди з метою запобігання хронічному стресу.

Доцільним є також впровадження практики планування реалістичних дедлайнів. Надмірно стислі терміни виконання завдань створюють додатковий тиск та підвищують рівень напруження, що негативно впливає на мотивацію. У зв'язку з цим рекомендується враховувати складність завдань та індивідуальні можливості працівників при їх розподілі.

Важливим заходом є забезпечення можливостей для регулярного відновлення ресурсів. Зокрема, доцільним є заохочення використання перерв у

процесі роботи, дотримання відпусток та обмеження виконання робочих завдань у позаробочий час. Це сприяє зниженню рівня втоми та підтримці стабільної працездатності.

Окрему увагу слід приділити формуванню культури відкритого обговорення навантаження. Працівники повинні мати можливість повідомляти про перевантаження без страху негативних наслідків. Для цього доцільним є проведення регулярних індивідуальних зустрічей (one-to-one), під час яких обговорюються не лише результати діяльності, але й рівень навантаження та емоційний стан працівника.

Крім того, рекомендується впровадження заходів, спрямованих на розвиток навичок саморегуляції та стресостійкості. Це можуть бути тренінги з управління стресом, тайм-менеджменту або емоційної регуляції, які сприяють підвищенню психологічної стійкості працівників.

Таким чином, зниження ризику професійного вигорання потребує системного підходу, що включає як оптимізацію організаційних процесів, так і підтримку психологічного благополуччя працівників [67; 72]. Реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню рівня мотивації та збереженню ефективності професійної діяльності.

Важливою умовою підтримки стійкої мотивації є подолання рутинізації професійної діяльності за допомогою заходів, спрямованих на підвищення різноманітності професійної діяльності та підтримку інтелектуальної залученості працівників.

Передусім рекомендується забезпечити варіативність професійних завдань шляхом періодичної ротації функцій або залучення працівників до різних етапів реалізації проєктів. Це дозволяє уникнути монотонності у роботі та сприяє збереженню зацікавленості.

Важливим є також ускладнення змісту завдань відповідно до рівня професійної підготовки працівників. Надання можливості працювати над більш складними або нестандартними задачами сприяє розвитку компетентностей та підвищує рівень внутрішньої мотивації.

Доцільним є створення умов для безперервного професійного розвитку. Це може включати організацію внутрішніх навчальних заходів, участь у зовнішніх курсах або конференціях, а також підтримку самостійного навчання. Забезпечення можливостей для розвитку дозволяє працівникам уникати відчуття професійного “застою”.

Окрему увагу слід приділити залученню працівників до процесу прийняття рішень та обговорення проєктів. Надання можливості впливати на зміст діяльності та пропонувати власні ідеї підвищує рівень відповідальності та зацікавленості у роботі.

Важливим заходом є також впровадження практики постановки індивідуальних цілей розвитку. Спільне визначення цілей між працівником і керівником дозволяє структурувати процес професійного зростання та підтримує довгострокову мотивацію.

Крім того, ефективним може бути використання гнучких підходів до організації роботи, які дозволяють враховувати індивідуальні інтереси та схильності працівників. Це сприяє більш ефективному розподілу завдань та підвищує задоволеність діяльністю.

Таким чином, подолання рутинізації професійної діяльності передбачає створення умов для різноманітності, розвитку та активної участі працівників у робочих процесах. Реалізація таких заходів сприяє підтримці інтересу до діяльності та підвищенню рівня мотивації [60].

Підтримка мотивації працівників значною мірою залежить від зниження рівня невизначеності у професійній діяльності. Тому, одним із практичних рішень є впровадження заходів, спрямованих на підвищення прозорості робочих процесів, покращення комунікації та формування відчуття стабільності у межах організації.

Передусім рекомендується забезпечити чіткість у постановці завдань та визначенні очікуваних результатів. Конкретизація вимог, узгодження термінів виконання та формалізація критеріїв оцінювання сприяють зниженню невизначеності та дозволяють працівникам більш ефективно планувати свою діяльність.

Важливим є також підвищення прозорості управлінських рішень. Вартим уваги та застосування є регулярне інформування працівників щодо змін у проєктах, стратегії компанії та перспектив розвитку. Це дозволяє сформувати у працівників більш цілісне уявлення про їхню роль у загальному процесі та підвищує рівень довіри до керівництва.

Окрему увагу слід приділити розвитку внутрішньої комунікації. Впровадження регулярних командних зустрічей, обговорення поточних задач та відкритий обмін інформацією сприяють зниженню ризику непорозумінь та підвищують узгодженість дій у команді.

Доцільним є також впровадження елементів довгострокового планування. Наявність чітко визначених цілей розвитку проєктів та компанії дозволяє працівникам краще орієнтуватися у професійній діяльності та знижує рівень тривожності, пов'язаної з невизначеністю майбутнього.

Важливим заходом є підтримка адаптації працівників до змін. У ситуаціях переходу на нові проєкти або впровадження нових технологій доцільно забезпечити супровід, навчання та доступ до необхідних ресурсів. Це дозволяє

знизити рівень стресу та підвищує впевненість працівників у власних можливостях.

Крім того, рекомендується формування культури відкритого діалогу, у межах якої працівники мають можливість ставити запитання, уточнювати незрозумілі моменти та отримувати своєчасні відповіді. Такий спосіб сприяє зменшенню відчуття нестабільності та підвищує рівень залученості.

Таким чином, зниження невизначеності у професійній діяльності передбачає системний підхід, що включає забезпечення прозорості, чіткої організації процесів та ефективної комунікації. Реалізація цих заходів сприяє формуванню відчуття стабільності та підвищенню рівня мотивації працівників ІТ-сфери.

З метою підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери раціональним є удосконалення організації праці шляхом впровадження структурованих, прозорих та гнучких управлінських підходів.

Передусім рекомендується мінімізувати прояви мікроменеджменту та забезпечити оптимальний рівень автономності працівників. Надання можливості самостійно обирати способи виконання завдань та приймати рішення у межах своєї компетенції сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та відповідальності за результат.

Важливим є впровадження чіткої системи постановки завдань. Доцільним є використання структурованих підходів до формулювання задач (наприклад, конкретизація цілей, термінів та очікуваних результатів), що знижує рівень невизначеності та полегшує організацію роботи.

Окрему увагу слід приділити організації регулярного зворотного зв'язку. Проведення систематичних індивідуальних зустрічей (one-to-one) між керівником і працівником дозволяє оцінювати результати діяльності, визначати

зони розвитку та своєчасно виявляти труднощі. Це сприяє підвищенню впевненості працівників та їх залученості у робочий процес.

Доцільним є також оптимізація розподілу завдань між членами команди. Рівномірний розподіл навантаження, врахування індивідуальних компетентностей та інтересів працівників дозволяють підвищити ефективність роботи та запобігти як перевантаженню, так і недозавантаженню.

Важливим напрямом є підвищення якості управлінських рішень. Керівництво має забезпечувати послідовність у діях, обґрунтованість рішень та їх чітке донесення до працівників. Це сприяє формуванню довіри та підвищує рівень мотивації.

Крім того, доцільним є впровадження сучасних інструментів організації роботи, зокрема систем управління проектами, які дозволяють структурувати робочі процеси, відслідковувати виконання завдань та забезпечувати прозорість діяльності.

Отже, удосконалення організації праці передбачає створення чіткої, зрозумілої та ефективної системи управління, яка забезпечує оптимальні умови для професійної діяльності та сприяє підвищенню рівня мотивації працівників ІТ-сфери.

З метою підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери доцільним є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який забезпечує відчуття безпеки, підтримки та довіри у колективі [40; 84].

Передусім рекомендується створення умов для психологічної безпеки працівників. Це передбачає можливість відкрито висловлювати власні думки, пропонувати ідеї та обговорювати помилки без страху негативної оцінки. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності та підвищує рівень залученості до діяльності.

Важливим заходом є розвиток ефективної комунікації у команді. Вартим уваги є впровадження регулярних зустрічей, під час яких обговорюються робочі процеси, труднощі та результати діяльності. Відкритий обмін інформацією дозволяє знизити рівень непорозумінь та покращити взаємодію між працівниками.

Окрему увагу слід приділити управлінню конфліктами. Доцільним є впровадження практик конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, зокрема через обговорення проблем, пошук спільних рішень та залучення керівництва як медіатора у складних випадках. Це дозволяє зменшити напруженість у колективі та підтримати позитивний клімат.

Важливим є також формування культури підтримки та взаємодопомоги. Заохочення командної роботи, обмін досвідом між працівниками та готовність допомагати один одному сприяють підвищенню рівня довіри та згуртованості колективу.

Доречним є запровадження системи визнання досягнень працівників. Регулярне відзначення результатів діяльності, навіть у формі вербального схвалення, підсилює відчуття значущості внеску кожного працівника та позитивно впливає на мотивацію.

Крім того, важливим є забезпечення прозорості у взаємодії між керівництвом та працівниками. Відкритість у комунікації, доступність інформації та готовність керівництва до діалогу сприяють формуванню довіри та підвищують рівень залученості.

Таким чином, покращення соціально-психологічного клімату передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток комунікації, підтримки та довіри у колективі. Реалізація цих рекомендацій сприяє

підвищенню мотивації та ефективності професійної діяльності працівників ІТ-сфери.

З метою підтримки мотивації працівників ІТ-сфери доцільним є впровадження заходів, спрямованих на забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що виступає важливою умовою збереження працездатності та психологічного благополуччя працівників.

Передусім рекомендується чітко визначення меж робочого часу. Організація повинна формувати культуру, у межах якої виконання робочих завдань у позаробочий час не є нормою. Це може реалізовуватися через встановлення правил комунікації, які обмежують робочі контакти у вечірній час та вихідні дні.

Важливим є контроль навантаження працівників з метою недопущення систематичних перевантажень. Доцільним є регулярний перегляд обсягу завдань та коригування навантаження відповідно до реальних можливостей працівників.

Окрему увагу слід приділити заохоченню повноцінного відпочинку. Організація має створювати умови для використання відпусток, а також підтримувати практики відновлення ресурсів, зокрема через перерви у процесі роботи та можливість гнучкого планування робочого часу.

Раціональним є також впровадження гнучких форматів організації праці, які дозволяють працівникам самостійно обирати найбільш зручний режим роботи. Це сприяє більш ефективному поєднанню професійної діяльності з особистими потребами та підвищує рівень задоволеності роботою.

Важливим заходом є підвищення усвідомленості працівників щодо необхідності дотримання балансу. Це може реалізовуватися через інформування про ризики перевантаження, а також розвиток навичок управління часом та саморегуляції.

Крім того, доцільним є підтримка з боку керівництва у питаннях збереження балансу. Керівники мають демонструвати приклад дотримання меж робочого часу та враховувати потреби працівників у відновленні ресурсів.

Таким чином, забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям передбачає системний підхід, що включає як організаційні, так і індивідуальні заходи. Реалізація цих рекомендацій сприяє зниженню ризику перевантаження, підвищенню рівня мотивації та збереженню ефективності професійної діяльності працівників ІТ-сфери.

З метою підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери ефективним є впровадження заходів, спрямованих на посилення смислової залученості до професійної діяльності. Такий підхід передбачає формування у працівників усвідомлення значущості своєї роботи та її відповідності особистісним цінностям.

Передусім рекомендується забезпечити прозорість зв'язку між виконуваними завданнями та кінцевим результатом діяльності. Працівники повинні мати можливість бачити, як їхня робота впливає на продукт або послугу, а також усвідомлювати свій внесок у загальний результат. Це сприяє формуванню відчуття причетності та підвищує внутрішню мотивацію.

Важливим є залучення працівників до процесу прийняття рішень. Надання можливості впливати на вибір підходів до виконання завдань, обговорювати ідеї та пропонувати власні рішення підсилює відчуття значущості діяльності та відповідальності за результат.

Ефективним є також формування чіткої системи комунікації щодо цілей організації. Працівники мають розуміти стратегічні напрями розвитку компанії, її місію та цінності. Узгодження індивідуальних цілей з цілями організації сприяє підвищенню залученості та формує більш стійку мотивацію.

Окрему увагу слід приділити підтримці професійної самореалізації працівників. Надання можливостей для розвитку, участі у цікавих проєктах та реалізації власних ідей сприяє формуванню відчуття значущості діяльності як важливої складової особистісного розвитку.

Важливим заходом є також впровадження практик регулярного обговорення індивідуальних цілей і очікувань працівників. Це дозволяє враховувати їхні інтереси та цінності при організації роботи, що позитивно впливає на рівень мотивації.

Крім того, доцільним є створення умов для формування ціннісної відповідності між працівником і організацією. Підтримка корпоративної культури, що базується на зрозумілих та прийнятних для працівників цінностях, сприяє підвищенню рівня довіри та залученості.

Таким чином, підвищення смислової залученості працівників передбачає формування глибокого усвідомлення значущості професійної діяльності, її зв'язку з особистісними цінностями та можливостями самореалізації. Реалізація таких заходів сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації та підвищенню ефективності діяльності.

Отже, результати проведеного дослідження дозволили сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня мотивації працівників ІТ-сфери з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності та виявлених труднощів підтримки мотивації. Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і психологічні аспекти професійної діяльності та орієнтовані на створення умов для підтримки стійкої професійної залученості працівників.

Встановлено, що ефективне підтримання мотивації потребує системного підходу, який передбачає оптимізацію робочого навантаження, профілактику професійного вигорання, подолання рутинізації діяльності, зниження рівня

невизначеності та вдосконалення організації праці. Важливе значення також має формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток ефективної комунікації, підтримка психологічної безпеки та забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям працівників.

Окрему увагу приділено підвищенню смислової залученості працівників, що передбачає створення умов для професійної самореалізації, усвідомлення значущості власної діяльності та узгодження особистісних цінностей працівників із цілями організації. Це сприяє формуванню більш стійкої внутрішньої мотивації та підвищує рівень задоволеності професійною діяльністю.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій може сприяти не лише підвищенню рівня мотивації працівників ІТ-сфери, але й зниженню ризику професійного вигорання, покращенню психологічного благополуччя, підвищенню ефективності професійної діяльності та створенню більш сприятливого середовища для професійного розвитку працівників.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження психологічних особливостей мотивації до роботи працівників ІТ-сфери дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

Аналіз наукових підходів до розуміння мотивації дозволив встановити, що мотивація є динамічною системою внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність і стійкість діяльності особистості. Виявлено, що сучасні підходи до дослідження мотивації ґрунтуються на інтеграції змістовних і процесуальних теорій, що дозволяє розглядати мотивацію як динамічну систему, у якій взаємодіють потреби, цінності, установки, індивідуально-психологічні особливості та умови середовища .

У процесі теоретичного аналізу було визначено, що особливу роль у формуванні мотивації відіграє співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Встановлено, що внутрішня мотивація, яка ґрунтується на інтересі до діяльності, прагненні до розвитку та самореалізації, є більш стійкою та ефективною порівняно із зовнішньою, що зумовлюється дією матеріальних стимулів або соціального схвалення. Водночас ефективна мотивація у професійній діяльності передбачає їх поєднання, що дозволяє задовольняти як базові, так і вищі потреби особистості.

Визначено, що мотивація трудової діяльності формується під впливом комплексу психологічних чинників, серед яких ключове місце займають потреби, цінності, установки та індивідуальні психологічні особливості особистості, зокрема рівень самоефективності, самооцінки та здатності до саморегуляції. Доведено, що ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх спонукальних факторів із зовнішніми умовами професійного середовища.

У ході дослідження було також проаналізовано специфіку професійної діяльності в ІТ-сфері як контекст формування мотивації. Встановлено, що дана сфера характеризується високою інтенсивністю праці, постійною необхідністю адаптації до змін, багатозадачністю та роботою в умовах дедлайнів, що створює підвищене психоемоційне навантаження на працівників. Такі особливості професійної діяльності формують підвищені вимоги до рівня саморегуляції, стресостійкості та мотиваційної стійкості.

Результати емпіричного дослідження підтвердили, що мотивація працівників ІТ-сфери формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників. Отримані дані дозволяють стверджувати, що найбільш значущими мотиваційними факторами є рівень заробітної плати, можливість професійного розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі, участь у цікавих проєктах, а також гнучкий формат організації праці.

Водночас результати дослідження засвідчили, що внутрішні чинники мотивації, такі як інтерес до діяльності, можливість самореалізації та відчуття значущості власного внеску, відіграють не менш важливу роль у підтримці стійкої мотивації. Це підтверджує положення теорії самодетермінації про важливість задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та залученості.

Аналіз отриманих даних дозволив визначити, що мотивація працівників ІТ-сфери має змішаний характер і формується внаслідок взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому дисбаланс між ними, зокрема домінування зовнішніх стимулів при недостатній внутрішній залученості, може призводити до зниження мотивації та формального ставлення до діяльності.

У ході дослідження також було виявлено основні труднощі підтримки мотивації в ІТ-середовищі. До них належать професійне вигорання, рутинізація діяльності, нестабільність і невизначеність умов праці, недоліки в організації

робочих процесів, а також соціально-психологічні проблеми, зокрема конфлікти та недостатній рівень комунікації у колективі.

Окрему увагу було приділено проблемі порушення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що виступає важливим фактором зниження мотивації та підвищення рівня емоційного виснаження. Результати дослідження свідчать, що тривале перевантаження та відсутність можливостей для відновлення ресурсів негативно впливають на ефективність діяльності та психологічний стан працівників.

Аналіз показав, що одним із ключових факторів підтримки мотивації є рівень смислової залученості працівників, тобто усвідомлення важливості власної діяльності та її відповідності особистісним цінностям. Зниження смислової залученості призводить до втрати інтересу до роботи та зниження рівня професійної активності.

Розроблені практичні рекомендації спрямовані на підтримку стійкої мотивації працівників ІТ-сфери шляхом удосконалення організації праці, зниження психоемоційного навантаження, покращення соціально-психологічного клімату, забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також створення умов для професійного розвитку й підтримки смислової залученості працівників.

Встановлено, що підвищення мотивації потребує системного підходу, який враховує як організаційні, так і психологічні аспекти професійної діяльності. Ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, врахуванні індивідуальних особливостей працівників та створенні сприятливого середовища для їх професійного розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтвердили висунуту гіпотезу про те, що рівень мотивації працівників ІТ-сфери визначається взаємодією внутрішніх психологічних чинників та зовнішніх умов професійної діяльності.

Отримані результати поглиблюють розуміння психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери та можуть бути використані у подальших дослідженнях з організаційної психології, а також у практиці управління персоналом для створення ефективних систем підтримки професійної мотивації в ІТ-середовищі.

Додаток А

Анкета для дослідження особливостей мотивації працівників ІТ-сфери

1. Які з наведених факторів найбільше мотивують Вас до роботи?

(можна обрати до 3 варіантів)

- ☐ Рівень матеріальної винагороди
- ☐ Можливість професійного розвитку
- ☐ Гнучкий графік роботи
- ☐ Формат віддаленої/гібридної роботи
- ☐ Соціально-психологічний клімат
- ☐ Участь у цікавих проєктах
- ☐ Можливість впливати на результат
- ☐ Інше (вказіть)

2. Наскільки значущим для Вас є матеріальний фактор як стимул до професійної діяльності?

- ☐ Визначальний
- ☐ Важливий
- ☐ Помірно важливий
- ☐ Малозначущий

3. Наскільки для Вас є важливою можливість професійного зростання та розвитку компетентностей?

- ☐ Визначальна
- ☐ Дуже важлива
- ☐ Скоріше важлива
- ☐ Малозначима

4. Якою мірою участь у складних або цікавих проєктах впливає на Вашу мотивацію?

- ☐ Значно підвищує мотивацію
- ☐ Помірно впливає
- ☐ Має незначний вплив
- ☐ Не впливає

5. Наскільки для Вас є цінною автономність у виконанні професійних завдань?

- ☐ Дуже цінна
- ☐ Скоріше цінна
- ☐ Малозначуща
- ☐ Не має значення

6. Наскільки гнучкий графік роботи впливає на Вашу професійну мотивацію?

- ☐ Суттєво підвищує мотивацію
- ☐ Помірно впливає
- ☐ Майже не впливає
- ☐ Не має значення

7. Наскільки формат віддаленої або гібридної роботи є для Вас мотиваційним чинником?

- ☐ Є визначальним
- ☐ Є важливим
- ☐ Малозначущим
- ☐ Не впливає на мотивацію

8. Якою мірою сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на Вашу продуктивність?

- ☐ Вирішально впливає
- ☐ Суттєво впливає
- ☐ Помірно впливає
- ☐ Майже не впливає

9. Наскільки для Вас важливо відчувати свою залученість до прийняття рішень у межах проєктів?

- ☐ Дуже важливо
- ☐ Скоріше важливо
- ☐ Малозначуще
- ☐ Не має значення

10. Наскільки наявність конструктивного зворотного зв'язку впливає на Вашу професійну мотивацію?

- ☐ Суттєво підвищує мотивацію
- ☐ Помірно впливає
- ☐ Має незначний вплив
- ☐ Не впливає

11. Що для Вас є більш вагомим джерелом мотивації?

- ☐ Зовнішні стимули (оплата, бонуси)
- ☐ Можливість розвитку
- ☐ Інтерес до завдань
- ☐ Атмосфера в команді
- ☐ Баланс роботи та особистого життя

12. Які фактори, на Вашу думку, найбільше сприяють підтриманню довгострокової мотивації в ІТ-компанії?

(відкрите запитання)

Додаток Б

Шкала оцінки самоефективності, розроблена на основі теоретичних положень Альберта Бандури

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5 відповідно до того, наскільки воно відповідає Вашому досвіду та відчуттям у професійній діяльності.

Де:

- 1 — повністю не згоден(-а);
 - 2 — скоріше не згоден(-а);
 - 3 — важко відповісти / частково згоден(-а);
 - 4 — скоріше згоден(-а);
 - 5 — повністю згоден(-а).
-

Твердження:

1. Я впевнений(-а), що можу ефективно виконувати навіть складні робочі завдання.
2. У разі труднощів я здатний(-а) знаходити способи їх подолання.
3. Я відчуваю впевненість у своїх професійних навичках.
4. Я можу досягати поставлених цілей у роботі, навіть якщо це потребує значних зусиль.
5. Я здатний(-а) зберігати ефективність у стресових робочих ситуаціях.
6. Я швидко адаптуюсь до нових завдань та змін у роботі.

Додаток В

Шкала оцінки типу мотивації на основі теорії самодетермінації Едварда Десі та Річарда Райана

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5 відповідно до того, наскільки воно відповідає Вашому досвіду та відчуттям у професійній діяльності.

Де:

- 1 — повністю не згоден(-а);
 - 2 — скоріше не згоден(-а);
 - 3 — важко відповісти / частково згоден(-а);
 - 4 — скоріше згоден(-а);
 - 5 — повністю згоден(-а).
-

Твердження:

1. Мені цікаво виконувати свою роботу незалежно від зовнішніх винагород.
2. Я отримую задоволення від самого процесу роботи.
3. Я працюю, тому що мені важливо розвиватися як фахівцю.
4. Для мене важливо отримувати матеріальну винагороду за свою роботу.
5. Я орієнтуюсь на схвалення з боку керівництва або колег.
6. Я працюю, щоб досягати конкретних результатів і цілей.
7. Мене мотивує можливість кар'єрного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Енергійність і безвідмовність мене й згубили». Айтівці — про власний досвід вигоряння // DOU. — 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-specialists-about-burnout/>
2. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Мотивація праці персоналу підприємств у сучасних умовах // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — 2020. — Вип. 16. — Т. 1.
3. Бондарчук О. І. Методи психологічного дослідження : навчальний посібник. — Київ : МАУП, 2020.
4. Ви щасливі, працюючи в IT? Обговорюємо дослідження // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/44310>
5. Вигоряння в IT: чому спеціалісти втрачають мотивацію // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/burnout-in-it/>
6. Вигоряння. До справи береться психолог в IT // DOU. — 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38828>
7. Вигоряння: що порадите // DOU. — 2024. URL: <https://dou.ua/forums/topic/47920/>
8. Вотсон Дж. Б. Психологія з точки зору біхевіориста // Psychological Review. — 1913.
9. Гнучкий формат роботи як чинник мотивації персоналу // Економіка та суспільство. — 2022. — № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1507>
10. Дарвін Ч. Походження видів. — Київ: Наукова думка, 2003.
11. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посібник. — Київ : Либідь, 2002. — 304 с.
12. Зарплати українських розробників — зима 2024 // DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2024/>

13. Здоров'я ІТ-спеціаліста: психосоматика, депресія й емоційне вигорання // DOU.ua. — 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-to-be-healthy-psychology/>
14. Карамушка Л. М. Психологія управління. — Київ: Міленіум, 2003.
15. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Феномен професійного вигорання: сутність, підходи, методи дослідження // Організаційна психологія. Економічна психологія. — 2019. — № 1 (16). — С. 22–31.
16. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. — Київ–Львів, 2011. — 208 с.
17. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник. — Одеса : ОДУВС, 2023. — 154 с.
18. Кокун О. М. Психофізіологія : навчальний посібник. — Київ : Центр навчальної літератури, 2011. — 184 с.
19. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. — Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. — 200 с.
20. Креденцер О. В. Психологічне благополуччя персоналу організацій у сучасних умовах // Організаційна психологія. Економічна психологія. — 2022. — № 2 (26).
21. Кривак А. В. Підвищення продуктивності праці в ІТ-компаніях // Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. — 2021.
22. Леонтьєв О. М. Діяльність. Свідомість. Особистість. — К.: Основи, 2005.
23. Локк Е., Летем Г. A Theory of Goal Setting and Task Performance. — New Jersey: Prentice Hall, 1990.
24. Максименко С. Д. Експериментальна психологія : підручник. — Київ : Центр учбової літератури, 2018. — 360 с.
25. Максименко С. Д. Загальна психологія. — К.: Центр навчальної літератури, 2019.

26. Максименко С. Д. Психологічні механізми мотивації особистості // Актуальні проблеми психології. — 2021. — Т. I. — № 54.
27. М — мотивація. Як мотивувати та утримати ІТ-спеціаліста // DOU. — 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-to-motivate-it-specialist/>
28. Мотивація програміста. Як приборкати внутрішню мотивацію // DOU. — 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/programmers-motivation/>
29. Мотивація програміста. Як приборкати внутрішню мотивацію // DOU. — 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/programmers-motivation/>
30. Музика О. О. Самоефективність як чинник професіоналізації особистості // Психологічні перспективи. — 2018. — № 31. — С. 145–156.
31. Павлов І. П. Умовні рефлексії. — Київ: Наукова думка, 1951.
32. Панок В. Г., Чепелева Н. В. Психологічні дослідження: методологія та організація. — Київ : Либідь, 2013. — 344 с.
33. Портрет українського ІТ-спеціаліста 2024 // DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
34. Проблеми емоційного вигорання працівників в умовах сучасної професійної діяльності // Вчені записки Університету «КРОК». — 2021. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/401>
35. Проблеми мотивації персоналу в умовах дистанційної роботи // Економіка та суспільство. — 2021. — № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/580>
36. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. — 2023. — № 2.
37. Професійне вигорання: як не «перегоріти», коли дуже припече // DOU. — 2018. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/job-burnout/>
38. Професійне вигорання. Найчастіші симптоми і як вони проявлялись у мене // DOU.ua. — 2024. URL: <https://dou.ua/forums/topic/48676/>
39. Психодіагностичні методики в умовах сучасних психологічних досліджень // Актуальні проблеми психології. — 2021.

40. Психологічне благополуччя працівників як складова ефективності організації // Організаційна психологія. Економічна психологія. — 2022. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/286>
41. Ринок праці в ІТ: тенденції та виклики 2024 року // SPEKA.media. — 2024. URL: <https://speka.media/rinok-praci-v-it-tendenciyi-ta-vikliki-2024-roku-pyj9vn>
42. Савиченко О. М. Психологія мотивації : методичні рекомендації. — 2018.
43. Савчин М. В. Загальна психологія : навчальний посібник. — Київ : Академвидав, 2018.
44. Синдром Boreout або до чого призводить нудьга на роботі // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/45915/>
45. Скіннер Б. Ф. Наука і поведінка людини. — Київ: Основи, 2004.
46. Сорокіна О. А. Мотивація професійної діяльності особистості // Наукові праці. — 2015.
47. Філоненко Д. В. Психологічні особливості мотивації ІТ-спеціаліста // Збірник наукових праць НАДПСУ. — 2018. — № 1(9).
48. Фрейд З. Я і Воно. — Київ: Основи, 2003.
49. Хекман Р., Олдхем Г. Development of the Job Diagnostic Survey // Journal of Applied Psychology. — 1975.
50. Циганчук Т. В. Мотиви навчальної та професійної діяльності особистості. — 2015.
51. Чому айтівці змінюють роботу // DOU. — 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/why-developers-change-jobs/>
52. Що важливо для ІТ-фахівців при виборі роботи // Djinni.co. — 2024. URL: <https://djinni.co/blog/what-it-specialists-want/>
53. Що демотивує айтівців у роботі // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/43089/>

54. Що мотивує айтівців залишатися в компанії // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/43764/>
55. Юнг К. Г. Архетипи і колективне несвідоме. — Львів: Астролябія, 2010.
56. Як війна вплинула на український IT-ринок праці // Happy Monday. — 2023. URL: <https://happymonday.ua/yak-vijna-vplynula-na-it-rynok-pratsi>
57. Як впоратися з професійним вигоранням в IT. Ділимося порадами // DOU. — 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/42684/>
58. Як повернути мотивацію до роботи? // DOU. — 2025. URL: <https://dou.ua/forums/topic/54434/>
59. Як розпізнати і подолати професійне вигорання в IT-сфері // DOU. — 2025. URL: <https://dou.ua/forums/topic/53033/>
60. Як утримувати сильних спеціалістів в IT-команді // Djinni.co. — 2024. URL: <https://djinni.co/blog/how-to-retain-it-specialists/>
61. Adams J. S. Inequity in Social Exchange // 1965.
62. Allport G. W. Attitudes // 1935.
63. Bakker A., Demerouti E. Job demands–resources theory. — Journal of Organizational Behavior, 2017.
64. Bandura A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. — 1977.
65. Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. — New York: Plenum, 1985.
66. Djinni: що дратує айтівців у роботі найбільше // Djinni.co. — 2024. URL: <https://djinni.co/blog/what-annoys-developers/>
67. Employee Well-being: як підтримувати команди під час кризи // Happy Monday. — 2024. URL: <https://happymonday.ua/employee-wellbeing>
68. Hackman J. R., Oldham G. R. Work Redesign. — Reading: Addison-Wesley, 1980.
69. Heckhausen H. Motivation and Action. — Berlin: Springer, 2007.

70. Herzberg F. Work and the Nature of Man. — Cleveland: World Publishing, 1966.
71. Hull C. L. Principles of Behavior. — New York: Appleton-Century, 1943.
72. IT Research Resilience: як українські IT-компанії підтримують працівників // IT Ukraine Association. — 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/research-resilience.html>
73. IT Research Ukraine 2024: дослідження української IT-індустрії // IT Ukraine Association. — 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/it-research-ukraine-2024.html>
74. Locke E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // Organizational Behavior and Human Performance. — 1968.
75. Maslach C., Jackson S. The Measurement of Experienced Burnout. — 1981.
76. Maslach C., Leiter M. Understanding the burnout experience. — World Psychiatry, 2016.
77. Maslow A. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954.
78. McClelland D. Human Motivation. — Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
79. McDougall W. An Introduction to Social Psychology. — London, 1908.
80. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology. — 2000. — №25.
81. Schwartz S. H. Theory of Basic Human Values // 1992.
82. Skinner B. F. Behavior of Organisms. — New York: Appleton-Century, 1938.
83. Vroom V. Work and Motivation. — New York: Wiley, 1964.
84. Work-life balance: чому це більше не бонус, а необхідність // SPEKA.media. — 2024. URL: <https://speka.media/work-life-balance-v-it-p5r9xv>