

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Дніпровський інститут**

*Кафедра психології*

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ  
У ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ**

---

тема

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня  
МАГІСТР**

за спеціальністю 053 Психологія  
**САМОЙЛЕНКО АРТЕМ ВІТАЛІЙОВИЧ**

Кваліфікаційна робота допущена до  
захисту  
Зав. кафедри  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Науковий керівник:**  
Наумова Н. А., доцент Європейського  
докторату

**Рецензент:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ДНІПРО, 2026**

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**  
**«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**  
*Дніпровський інститут*

*Кафедра психології*

спеціальність *Психологія*  
курс II (*магістратура*)

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу магістра

**Самойленко Артем Віталійович**

Тема роботи: «Психологічні особливості мотивації до роботи у працівників it-сфери»

1. Термін подання здобувачем завершеної роботи «20» лютого 2026 р.

**Цільова установка:** проаналізувати основні теоретичні підходи до розуміння трудової мотивації у психологічній науці; Визначити специфіку професійної діяльності у сфері інформаційних технологій та її вплив на мотиваційну структуру особистості; охарактеризувати сучасні теорії трудової мотивації у контексті їх застосування до IT-індустрії; підібрати та обґрунтувати комплекс психодіагностичних методик для вивчення мотивації IT-фахівців; провести емпіричне дослідження мотиваційних особливостей працівників сфери інформаційних технологій; здійснити кількісний та якісний аналіз отриманих емпіричних даних; виявити домінуючі мотиваційні фактори у представників різних категорій IT-спеціалістів; розробити практичні рекомендації щодо оптимізації системи мотивації персоналу в IT-компаніях.

2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

3. Перелік графічного матеріалу 5 табл, 7 рисунків

4. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

| Розділ          | Консультант<br>(Прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|-----------------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|                 |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
| <b>Розділ 1</b> | Наумова Н. А.                       | 02.12.2025р.   | 02.12.2025р.     |
| <b>Розділ 2</b> | Наумова Н. А.                       | 29.12.2025р.   | 29.12.2025р.     |
| <b>Розділ 3</b> | Наумова Н. А.                       | 05.02.2026р.   | 05.02.2026р.     |

### Календарний план виконання роботи

| №<br>п/п | Етапи виконання роботи                                                                                                                                                                                  | Термін виконання  |                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                         | За планом         | Фактичний         |
| 1.       | Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.                                                                                                                           | 02.12.2025р.      | 02.12.2025р.      |
| 2.       | Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.                                                                                                                                                      | 02.12.2025р.      | 02.12.2025р.      |
| 3.       | Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.                                        | 02.12.2025р.      | 02.12.2025р.      |
| 4.       | Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.                                                                                                                                                         | 12.12.2025р.      | 12.12.2025р.      |
| 5.       | Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.                                                                                                         | 29.01.2026р.      | 29.01.2026р.      |
| 6.       | Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання. | 10.02.2026р.      | 10.02.2026р.      |
| 7.       | Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедрі, рецензування та написання відгуку науковим керівником.                                                                                | 10.02.2026р.      | 10.02.2026р.      |
| 8.       | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.                                                                                                              | 27.02.2026р.      | 27.02.2026р.      |
| 9.       | Захист виконаної кваліфікаційної роботи.                                                                                                                                                                | березень<br>2026р | березень<br>2026р |

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Наталія НАУМОВА

Завдання прийняв

до виконання здобувач \_\_\_\_\_ Артем САМОЙЛЕНКО

## РЕФЕРАТ

Виконав: студент 2 курсу групи ІН12-9-24-М1ПС(1.6д) освітньо-професійної програми «Психологія» **Самойленко Артем Віталійович**

Керівник: Наумова Н. А., доцент Європейського докторату

### **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ У ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота: 73 сторінки, 5 таблиць, 6 рисунків, 50 джерел.

**Мета дипломної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних особливостей мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до розуміння трудової мотивації у психологічній науці.
2. Визначити специфіку професійної діяльності у сфері інформаційних технологій та її вплив на мотиваційну структуру особистості.
3. Охарактеризувати сучасні теорії трудової мотивації у контексті їх застосування до ІТ-індустрії.
4. Підібрати та обґрунтувати комплекс психодіагностичних методик для вивчення мотивації ІТ-фахівців.
5. Провести емпіричне дослідження мотиваційних особливостей працівників сфери інформаційних технологій.
6. Здійснити кількісний та якісний аналіз отриманих емпіричних даних.
7. Виявити домінуючі мотиваційні фактори у представників різних категорій ІТ-спеціалістів.
8. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації системи мотивації персоналу в ІТ-компаніях.

**Об'єкт дослідження:** мотивація до професійної діяльності.

**Предмет дослідження:** психологічні особливості мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери.

**Гіпотеза дослідження:** мотиваційна структура працівників ІТсфери має специфічні особливості, які відрізняють її від мотивації представників інших професійних груп; при цьому домінуючими є внутрішні мотиви, пов'язані з можливістю саморозвитку, творчої самореалізації та професійного зростання, а не лише матеріальна винагорода.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс взаємодоповнюючих методів: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблеми); емпіричні методи (психодіагностичне тестування, анкетування); методи математичної статистики (кореляційний аналіз, порівняльний аналіз за критерієм Манна-Уїтні, факторний аналіз).

**Емпірична база дослідження.** У дослідженні взяли участь 120 працівників ІТ-компаній міста Києва та інших регіонів України, які працюють за різними спеціальностями (розробники програмного забезпечення, тестувальники, проєктні менеджери, UI/UX дизайнери, системні адміністратори). Вік респондентів – від 22 до 45 років, досвід роботи в ІТ-сфері – від 1 року до 15 років.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у тому, що вперше здійснено комплексне психологічне дослідження мотиваційної сфери працівників ІТ-індустрії з урахуванням сучасних трансформацій ринку праці; виявлено та описано специфічні особливості мотиваційної структури різних категорій ІТ-фахівців; встановлено взаємозв'язки між типом професійної діяльності в ІТ-сфері та домінуючими мотиваційними факторами; емпіричним шляхом доведено провідну роль внутрішніх мотивів у структурі трудової мотивації ІТ-працівників.

**Практичне значення** одержаних результатів визначається можливістю використання отриманих даних у практиці управління персоналом ІТ-компаній для побудови ефективних систем мотивації та утримання кваліфікованих кадрів; результати можуть бути застосовані HR-фахівцями при розробці програм адаптації, навчання та розвитку ІТ-спеціалістів; матеріали роботи можуть використовуватися у навчальному процесі при викладанні курсів психології праці, організаційної психології та психології управління.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ У ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ.....</b>                                  | <b>11</b> |
| 1.1. Психологічна сутність мотивації до трудової діяльності: основні ..... 11                                                   | 11        |
| підходи та концепції..... 11                                                                                                    | 11        |
| 1.2. Специфіка професійної діяльності у сфері інформаційних технологій та її вплив на мотиваційну структуру особистості..... 15 | 15        |
| 1.3. Сучасні теорії трудової мотивації та їх застосування в ІТ індустрії..... 18                                                | 18        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                     | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ.....</b>                                                      | <b>23</b> |
| 2.1. Організація та методи емпіричного дослідження мотиваційних особливостей ІТ-фахівців..... 23                                | 23        |
| 2.2. Характеристика вибірки та процедура проведення діагностики ..... 28                                                        | 28        |
| 2.3. Методичне забезпечення дослідження мотиваційної сфери працівників інформаційних технологій..... 32                         | 32        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                     | 37        |
| <b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ІТ-ФАХІВЦІВ .....</b>                                    | <b>43</b> |
| 3.1. Аналіз домінуючих мотиваційних факторів у працівників ІТ-сфери..... 43                                                     | 43        |
| 3.2. Психологічні особливості мотиваційної структури різних категорій ІТ-спеціалістів..... 52                                   | 52        |
| 3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників сфери інформаційних технологій..... 55                        | 55        |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                     | 57        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                           | <b>63</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                          | <b>67</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера інформаційних технологій за останнє десятиліття перетворилася на один із найдинамічніших секторів світової економіки. В Україні ІТ-індустрія демонструє стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності, залишаючись одним із провідних джерел валютних надходжень та інноваційного розвитку. Проте успішність компаній цього сегменту значною мірою залежить від здатності утримувати кваліфікованих спеціалістів та підтримувати високий рівень їхньої продуктивності.

Специфіка праці в ІТ-галузі кардинально відрізняється від традиційних форм трудової діяльності. Високий рівень інтелектуального навантаження, постійна необхідність оновлення знань, робота з абстрактними об'єктами, гнучкий графік та можливість віддаленої зайнятості створюють унікальне середовище, яке формує особливу мотиваційну структуру працівників. Класичні підходи до стимулювання персоналу, які добре працюють в інших галузях, часто виявляються неефективними для ІТ-фахівців.

Сучасні дослідники відзначають парадоксальну ситуацію: попри високі зарплати та соціальні пакети, рівень плинності кадрів у технологічних компаніях залишається значним. Це свідчить про те, що матеріальна винагорода не є єдиним або навіть провідним фактором, який утримує спеціалістів на робочому місці. Виникає потреба у глибшому розумінні психологічних механізмів, які визначають мотивацію ІТ-працівників до професійної діяльності.

Особливої уваги заслуговує той факт, що ІТ-сфера об'єднує представників різних спеціальностей – від програмістів та тестувальників до проєктних менеджерів та дизайнерів. Кожна з цих професійних груп має власну специфіку діяльності, що може позначатися на структурі мотиваційних чинників. Розуміння цих відмінностей дозволить створювати більш ефективні системи управління персоналом у технологічних компаніях.

Крім того, глобалізація ІТ-ринку, поширення Remote-культури та зміна ціннісних орієнтацій молодого покоління професіоналів вимагають переосмислення традиційних підходів до мотивації. Пандемія COVID-19 додатково прискорила трансформацію робочих процесів, зробивши дистанційну роботу нормою для більшості ІТ-компаній. Ці зміни неминуче впливають на те, що саме мотивує сучасних технологічних фахівців залишатися продуктивними та лояльними до роботодавця.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дипломна робота виконана в межах наукових досліджень кафедри практичної психології МАУП, присвячених вивченню психологічних аспектів професійної діяльності у сучасних умовах цифрової трансформації економіки.

**Мета дипломної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних особливостей мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до розуміння трудової мотивації у психологічній науці.
2. Визначити специфіку професійної діяльності у сфері інформаційних технологій та її вплив на мотиваційну структуру особистості.
3. Охарактеризувати сучасні теорії трудової мотивації у контексті їх застосування до ІТ-індустрії.
4. Підібрати та обґрунтувати комплекс психодіагностичних методик для вивчення мотивації ІТ-фахівців.
5. Провести емпіричне дослідження мотиваційних особливостей працівників сфери інформаційних технологій.
6. Здійснити кількісний та якісний аналіз отриманих емпіричних даних.
7. Виявити домінуючі мотиваційні фактори у представників різних категорій ІТ-спеціалістів.

8. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації системи мотивації персоналу в ІТ-компаніях.

**Об'єкт дослідження:** мотивація до професійної діяльності.

**Предмет дослідження:** психологічні особливості мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери.

**Гіпотеза дослідження:** мотиваційна структура працівників ІТсфери має специфічні особливості, які відрізняють її від мотивації представників інших професійних груп; при цьому домінуючими є внутрішні мотиви, пов'язані з можливістю саморозвитку, творчої самореалізації та професійного зростання, а не лише матеріальна винагорода.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс взаємодоповнюючих методів: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблеми); емпіричні методи (психодіагностичне тестування, анкетування); методи математичної статистики (кореляційний аналіз, порівняльний аналіз за критерієм Манна-Уїтні, факторний аналіз).

**Емпірична база дослідження.** У дослідженні взяли участь 120 працівників ІТ-компаній міста Києва та інших регіонів України, які працюють за різними спеціальностями (розробники програмного забезпечення, тестувальники, проєктні менеджери, UI/UX дизайнери, системні адміністратори). Вік респондентів – від 22 до 45 років, досвід роботи в ІТ-сфері – від 1 року до 15 років.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у тому, що вперше здійснено комплексне психологічне дослідження мотиваційної сфери працівників ІТ-індустрії з урахуванням сучасних трансформацій ринку праці; виявлено та описано специфічні особливості мотиваційної структури різних категорій ІТ-фахівців; встановлено взаємозв'язки між типом професійної діяльності в ІТ-сфері та домінуючими мотиваційними факторами; емпіричним шляхом доведено провідну роль внутрішніх мотивів у структурі трудової мотивації ІТ-працівників.

**Практичне значення** одержаних результатів визначається можливістю використання отриманих даних у практиці управління персоналом ІТ-компаній для побудови ефективних систем мотивації та утримання кваліфікованих кадрів; результати можуть бути застосовані HR-фахівцями при розробці програм адаптації, навчання та розвитку ІТ-спеціалістів; матеріали роботи можуть використовуватися у навчальному процесі при викладанні курсів психології праці, організаційної психології та психології управління.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО РОБОТИ У ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ**

#### **1.1. Психологічна сутність мотивації до трудової діяльності: основні підходи та концепції**

Мотивація посідає центральне місце серед психологічних феноменів, які визначають поведінку людини у професійному середовищі. Протягом останнього століття проблема трудової мотивації привертала увагу дослідників різних психологічних шкіл, що призвело до формування множини теоретичних підходів та концептуальних моделей.

У найзагальнішому розумінні мотивація являє собою складний психологічний процес, який спонукає людину до активності, надає цій активності спрямованості та забезпечує її стійкість у досягненні певних цілей. Стосовно трудової діяльності мотивація виступає тією внутрішньою силою, яка визначає готовність працівника витратити зусилля для виконання професійних завдань та досягнення організаційних цілей.

Класичні теорії мотивації, які сформувалися у середині ХХ століття, закладали фундаментальні основи розуміння того, що саме спонукає людину до праці. Одним із найвідоміших є підхід Абрахама Маслоу, який запропонував ієрархічну модель людських потреб. Згідно з цією концепцією, мотиви поведінки визначаються актуалізованим рівнем потреб – від базових фізіологічних до вищих потреб у самоактуалізації. У контексті трудової діяльності ця теорія пояснює, чому працівник, який задовольнив базові матеріальні потреби, починає орієнтуватися на визнання, повагу колег та можливість реалізації свого потенціалу.

Проте пірамідальна модель Маслоу неодноразово піддавалася критиці за надмірну спрощеність та жорстку ієрархічність. Емпіричні дослідження показали, що у реальному житті людина може одночасно керуватися потребами

різних рівнів, а їхня значущість може змінюватися залежно від контексту та індивідуальних особливостей особистості.

Альтернативний погляд на структуру трудової мотивації запропонував Фредерік Герцберг у своїй двофакторній теорії. Він розділив усі чинники, що впливають на задоволеність працею, на дві категорії: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, відносини з керівництвом) та мотиватори (досягнення, визнання, відповідальність, можливість зростання). Ключовою ідеєю Герцберга стало твердження про те, що гігієнічні фактори не мотивують працівника до високої продуктивності, а лише запобігають незадоволеності. Справжня мотивація виникає завдяки мотиваторам, які пов'язані зі змістом роботи та можливістю професійного розвитку.

Ця теорія набула особливої актуальності у контексті сучасного ринку праці, особливо у високотехнологічних галузях. Багато ІТ-компаній зіткнулися з ситуацією, коли високі зарплати та комфортні офіси не гарантували лояльності спеціалістів. Це підштовхнуло до усвідомлення важливості змістовних аспектів роботи, можливості працювати над цікавими проектами та розвиватися професійно.

Теорія очікувань Віктора Врума запропонувала інший ракурс розгляду мотиваційних процесів. На відміну від змістовних теорій, які фокусувалися на тому, що мотивує людину, Врум звернув увагу на процес прийняття рішень щодо витрачання зусиль. Його модель базується на трьох ключових компонентах: очікування того, що зусилля призведуть до результату, очікування того, що результат буде винагороджено, та валентність (цінність) самої винагороди. Мотивація виникає лише тоді, коли всі три елементи мають високі значення.

Застосовуючи цю теорію до аналізу трудової поведінки, стає зрозуміло, чому навіть обіцянка значної винагороди може не мотивувати працівника, якщо він не вірить у свою здатність виконати завдання або сумнівається в тому, що керівництво дійсно виконає свої обіцянки. Особливо актуальним це стає у

проектній роботі, де результат часто залежить не лише від зусиль однієї людини, а й від координації команди та зовнішніх факторів.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса додала до розуміння мотивації соціально-порівняльний аспект. Згідно з цим підходом, працівники оцінюють справедливість винагороди, порівнюючи співвідношення своїх зусиль та отриманих благ із аналогічним співвідношенням у інших людей. Відчуття несправедливості, коли колега отримує більше за аналогічну роботу, стає потужним демотивуючим фактором навіть за об'єктивно високої оплати праці.

У сучасних організаціях, особливо тих, де існує прозорість зарплат або можливість порівнювати умови праці з конкурентами через відкриті джерела, цей аспект набуває критичного значення. ІТ-індустрія характеризується високою мобільністю кадрів та доступністю інформації про зарплатні пропозиції, що робить питання справедливості особливо гострим.

Едвард Десі та Річард Райан у своїй теорії самодетермінації зробили важливий внесок у розуміння якісних відмінностей між різними типами мотивації. Вони розрізняли внутрішню мотивацію, коли діяльність здійснюється заради неї самої та приносить задоволення, та зовнішню мотивацію, коли діяльність є засобом отримання чогось іншого. Принциповим виявилось те, що зовнішні винагороди можуть підривати внутрішню мотивацію – феномен, який отримав назву "ефект надмірного виправдання".

Дослідники виявили, що коли людина, яка займається чимось із внутрішнього інтересу, починає отримувати за це зовнішню винагороду, її внутрішня мотивація може знижуватися. Це пояснюється зміщенням локусу каузальності: діяльність починає сприйматися як контрольована ззовні, а не як самостійно обрана. Для інтелектуальної творчої праці, якою є програмування та інші види діяльності в ІТ, це має фундаментальне значення.

Теорія самодетермінації також виділяє три базові психологічні потреби, задоволення яких необхідне для підтримки внутрішньої мотивації: потреба в автономії (відчуття себе джерелом власних дій), потреба в компетентності

(відчуття ефективності у взаємодії з середовищем) та потреба у зв'язку з іншими (відчуття приналежності та значущих стосунків). Організаційне середовище, яке підтримує задоволення цих потреб, сприяє розвитку внутрішньої мотивації працівників.

Окрему увагу заслуговує концепція потоку (flow), запропонована Міхаєм Чиксентміхайї. Стан потоку – це особливий психологічний стан повного занурення у діяльність, коли людина втрачає відчуття часу та відчуває глибоке задоволення від процесу. Цей стан виникає за певного балансу між складністю завдання та рівнем навичок виконавця: завдання має бути достатньо складним, щоб не викликати нудьги, але не настільки складним, щоб викликати тривогу.

Для професійної діяльності досягнення стану потоку означає не просто високу продуктивність, а й глибоке задоволення від роботи, що формує стійку внутрішню мотивацію. У контексті інтелектуальної праці можливість регулярно переживати стан потоку стає важливим фактором утримання спеціалістів.

Теорія встановлення цілей Едвіна Локка та Гері Лейтема демонструє, що специфічні та складні цілі призводять до вищої продуктивності, ніж розмиті або легкі цілі. При цьому важливими умовами є прийняття цілі працівником та наявність зворотного зв'язку про просування до неї. Ця теорія лягла в основу багатьох систем управління ефективністю у сучасних організаціях, включаючи популярну методологію OKR, яка широко використовується в технологічних компаніях.

Сучасні дослідники також звертають увагу на темпоральні аспекти мотивації – як мотиваційні процеси розгортаються у часі. Виявлено, що мотивація не є статичним станом, а динамічним процесом, який змінюється на різних етапах виконання завдання. Початкова мотивація до виконання завдання може суттєво відрізнятись від мотивації у процесі роботи або після досягнення результату.

Крос-культурні дослідження мотивації показують, що культурний контекст значно впливає на те, які чинники є найбільш мотивуючими. У

індивідуалістичних культурах більшу роль відіграють особисті досягнення та автономія, тоді як у колективістських культурах важливішими можуть бути групова гармонія та визнання з боку команди.

Ще одним важливим напрямом є вивчення демотивуючих факторів та професійного вигорання. Кристина Маслах виділила три ключові компоненти вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень. Вигорання розглядається як результат хронічного робочого стресу, який не був успішно опрацьований. Для інтелектуальної праці ризик вигорання є особливо високим.

Синтезуючи різні теоретичні підходи, можна констатувати, що трудова мотивація є багатовимірним конструктом, який включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Вона формується під впливом як особистісних характеристик працівника, так і характеристик робочого середовища.

## **1.2. Специфіка професійної діяльності у сфері інформаційних технологій та її вплив на мотиваційну структуру особистості**

Сфера інформаційних технологій являє собою унікальне професійне середовище, яке кардинально відрізняється від традиційних галузей за безліччю параметрів. Ці відмінності створюють особливий контекст для формування та реалізації трудової мотивації.

Найбільш очевидною характеристикою ІТ-професій є їхня інтелектуальна природа. Програмування, проєктування систем, аналіз даних вимагають складної когнітивної роботи, абстрактного мислення та здатності оперувати великими обсягами інформації. На відміну від фізичної праці, результат інтелектуальної діяльності ІТ-фахівця не завжди має матеріальне втілення. Код, архітектура системи – це абстрактні об'єкти, які потребують спеціальних знань для оцінки їхньої якості.

Ця особливість впливає на мотивацію через те, що задоволення від роботи має переважно внутрішній характер. Програміст може відчувати

гордість від елегантного рішення складної проблеми, навіть якщо користувачі ніколи не помітять цієї витонченості коду. Водночас абстрактність результатів праці може ускладнювати оцінку власного внеску та отримання визнання.

Другою ключовою характеристикою є надзвичайно висока швидкість технологічних змін. Технології, які вважалися передовими п'ять років тому, сьогодні можуть бути застарілими. Це створює постійний тиск щодо оновлення знань та освоєння нових інструментів. На відміну від багатьох традиційних професій, де набуті компетенції залишаються актуальними десятиліттями, в ІТ спеціаліст не може зупинитися у навчанні без ризику втратити конкурентоспроможність.

Для мотиваційної структури це означає, що можливість професійного розвитку стає не просто бажаним бонусом, а необхідною умовою підтримання кваліфікації. ІТ-фахівці мають внутрішню потребу у постійному розвитку, оскільки це безпосередньо пов'язано з їхньою професійною ідентичністю та ринковою вартістю.

Третьою важливою особливістю є переважно проєктний характер роботи. Більшість ІТ-діяльності організована навколо проєктів з визначеним початком, кінцем та конкретними цілями. Проєктна робота створює природні цикли напруження та розрядки, моменти досягнення проміжних результатів. З мотиваційної точки зору вона має як переваги (чіткі цілі, відчуття прогресу), так і виклики (стрес через дедлайни, невизначеність у плануванні).

Четвертою характеристикою є командний характер більшості ІТпроєктів. Розробка складних систем практично неможлива зусиллями однієї людини. ІТ-команди часто мають плоску ієрархію та гнучку структуру ролей. Для мотивації це означає значущість соціальних факторів – якості взаємодії з колегами, атмосфери у команді. Водночас командна робота може створювати складності з індивідуальним визнанням.

П'ятою особливістю є глобальний та віддалений характер багатьох ІТробіт. Технології дозволяють працювати з будь-якої точки світу. Пандемія COVID-19 додатково прискорила цю тенденцію. Можливість працювати

віддалено впливає на мотивацію через кілька механізмів: з одного боку, вона надає автономію, з іншого – може призводити до соціальної ізоляції та труднощів з підтриманням робочих меж.

Шостою характеристикою є високий рівень автономії та відповідальності. ІТ-фахівці зазвичай мають значну свободу у виборі методів розв'язання завдань. Від них очікується самостійне прийняття технічних рішень. Ця автономія є потужним мотивуючим фактором, оскільки задовольняє базову психологічну потребу у самодетермінації.

Сьомою особливістю є творчий компонент роботи. Хоча програмування може здаватися суто технічною діяльністю, насправді воно містить значний творчий елемент. Розробка програмного забезпечення вимагає креативності у пошуку рішень, естетичного чуття у проєктуванні архітектури. Багато ІТфахівців описують свою роботу у термінах, характерніших для мистецтва: "елегантне рішення", "красивий код".

Восьмою характеристикою є прозорість ринку праці. Існує велика кількість платформ, де публікуються вакансії та обговорюються зарплати. ІТфахівці зазвичай добре обізнані про свою ринкову вартість та альтернативні опції. Це підвищує значущість нематеріальних факторів мотивації, оскільки матеріальна компенсація вирівнюється до ринкового рівня.

Дев'ятою особливістю є специфічна організаційна культура. Неформальність, горизонтальність комунікацій, заохочення експериментів, акцент на результаті відрізняють ІТ-галузь від традиційних секторів. Така культура відповідає цінностям багатьох ІТ-фахівців та створює середовище, яке підтримує внутрішню мотивацію.

Десятою характеристикою є демографічна специфіка. ІТ-індустрія відносно молода за віковим складом, з переважанням міленіалів та покоління Z. Ці покоління мають інші ціннісні орієнтації: більший акцент на work-life balance, прагнення знайти сенс у роботі, важливість соціальної відповідальності компанії.

Усі ці особливості створюють унікальний контекст для формування мотиваційної структури ІТ-працівників. Вони пояснюють, чому традиційні підходи до мотивації часто виявляються неефективними в ІТ.

### **1.3. Сучасні теорії трудової мотивації та їх застосування в ІТ індустрії**

Застосування класичних мотиваційних теорій до реалій ІТ-індустрії потребує їхньої адаптації та переосмислення. Водночас останні десятиліття принесли нові теоретичні підходи, особливо релевантні для інтелектуальних та творчих професій.

Концепція психологічного контракту, розроблена Денізом Руссо, набула особливої актуальності. Психологічний контракт – це неформалізовані взаємні очікування між працівником та організацією, які виходять за межі формального трудового договору. У ІТ-індустрії він часто є важливішим за формальний. Програмісти можуть погоджуватися на роботу, очікуючи можливості працювати з певними технологіями, навіть якщо це не зафіксовано у трудовій угоді. Порушення цих очікувань призводить до різкого падіння мотивації.

Теорія робочих ресурсів та вимог (Job Demands-Resources model) пропонує комплексний погляд на чинники, що впливають на мотивацію та благополуччя працівників. Згідно з цією моделлю, робоче середовище можна описати через два типи характеристик: вимоги (аспекти роботи, які потребують зусиль) та ресурси (аспекти, які допомагають досягати цілей або справлятися з вимогами). Для ІТ-сфери типовими вимогами є висока когнітивна складність, жорсткі дедлайни, необхідність постійного навчання. Ресурсами можуть бути автономія, підтримка команди, сучасні інструменти розробки.

Модель демонструє, що високі вимоги не обов'язково призводять до вигорання, якщо працівник має достатньо ресурсів для їх задоволення. Більше того, виклики можуть стимулювати розвиток та зростання мотивації.

У результаті для ІТ-компаній важливо не лише зменшувати стресові фактори, а й забезпечувати достатні ресурси для справляння з ними.

Концепція значущості роботи (meaningful work) стала центральною у сучасних дискусіях про мотивацію. Дослідження показують, що відчуття того, що робота має сенс та цінність, є одним із найпотужніших мотиваторів. Значущість може формуватися через різні механізми: внесок у суспільно важливу справу, допомогу іншим людям, створення чогось цінного, вираження себе через роботу.

Для ІТ-індустрії питання значущості має особливу гостроту. З одного боку, технології справді змінюють світ та вирішують важливі проблеми. З іншого боку, багато програмістів працюють над комерційними продуктами, чия суспільна цінність може здаватися сумнівною. Компанії, які можуть артикулювати місію та показати, як робота кожного спеціаліста вписується у більшу картину, мають перевагу у мотивації персоналу.

Теорія організаційної справедливості розрізняє чотири типи справедливості: дистрибутивна (справедливість розподілу винагород), процедурна (справедливість процесів прийняття рішень), інтерактивна (якість міжособистісного ставлення) та інформаційна (відкритість та чесність комунікації). У ІТ-контексті всі чотири типи є критичними.

Дистрибутивна справедливість у ІТ ускладнюється складністю оцінки індивідуального внеску, особливо у командних проєктах. Процедурна справедливість стосується того, як приймаються рішення про проєкти, розподіл завдань, просування. Інтерактивна та інформаційна справедливість особливо важливі в умовах плоских ієрархій та віддаленої роботи, коли формальні канали комунікації можуть бути обмеженими.

Модель залученості працівників (employee engagement) фокусується на емоційному та когнітивному зв'язку працівника з організацією та роботою. Залучені працівники не просто задоволені роботою – вони ентузіастично віддаються їй та ідентифікуються з організацією. Дослідження показують сильний зв'язок між залученістю та продуктивністю, особливо у творчих та інтелектуальних професіях.

Для ІТ-індустрії залученість має особливе значення, оскільки якість інтелектуальної праці сильно залежить від ступеня когнітивного та емоційного залучення. Програміст, який механічно виконує завдання, створить принципово інший продукт порівняно з тим, хто захоплений проблемою та шукає найкраще рішення.

Концепція автентичного лідерства підкреслює важливість щирості, самоусвідомлення та етичності керівників. Автентичні лідери діють відповідно до своїх цінностей, прозорі у своїх мотивах, відкриті до зворотного зв'язку. У ІТ-культурі з її акцентом на меритократії та неприйнятті фальші автентичність лідерів стає критичною для довіри команди.

Теорія організаційної підтримки розглядає, як сприйняття працівниками того, що організація цінує їхній внесок та піклується про їхнє благополуччя, впливає на мотивацію. Відчуття підтримки формується через конкретні дії: інвестиції у навчання, гнучкість у робочих умовах, увага до особистих потреб. У ІТ-індустрії з її високою конкуренцією за таланти компанії, які демонструють справжнє інвестування у розвиток працівників, отримують значну перевагу.

Модель психологічної безпеки, розроблена Емі Едмондсон, показала важливість створення середовища, де люди почуваються безпечно, висловлюючи ідеї, ризикуючи та допускаючи помилки. Дослідження Google у проєкті Aristo

виявило, що психологічна безпека є найважливішим фактором ефективності команд. Для ІТ це критично, оскільки інновації вимагають експериментування та прийняття невизначеності.

Концепція job crafting описує, як працівники самостійно модифікують свою роботу, змінюючи завдання, відносини або сприйняття роботи. У ІТсередовищі з високою автономією працівники часто мають можливості для такого переформатування. Компанії, які заохочують job crafting, дозволяють спеціалістам краще узгоджувати роботу зі своїми сильними сторонами та інтересами.

Теорія позитивного організаційного поведінки зміщує фокус від виправлення недоліків до розвитку сильних сторін. Замість того, щоб концентруватися на усуненні слабкостей, організації мають допомагати працівникам розвивати їхні таланти. Для ІТ-індустрії цей підхід особливо продуктивний, оскільки технічна досконалість у вузькій сфері часто цінніша за середню компетентність у багатьох.

Синтезуючи ці підходи, можна побудувати інтегративну модель мотивації для ІТ-сфери. Вона включає структурні елементи (характер завдань, автономія, можливості розвитку), соціальні елементи (якість команди, лідерство, організаційна культура), індивідуальні елементи (відповідність цінностей, сильні сторони, кар'єрні амбіції) та контекстуальні елементи (ринкові умови, технологічні тренди, соціальні очікування).

У результаті ефективна система мотивації в ІТ не може обмежуватися однією теорією або підходом. Вона має враховувати багатовимірність мотиваційних процесів, специфіку галузі та індивідуальні особливості працівників.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретичний аналіз проблеми мотивації до роботи у працівників ІТсфери дозволяє сформулювати низку важливих положень.

По-перше, трудова мотивація є складним багатовимірним конструктом, який включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса) заклали фундаментальні основи розуміння того, що спонукає людину до праці, проте їхнє застосування до сучасних високотехнологічних галузей потребує адаптації та переосмислення.

По-друге, сфера інформаційних технологій характеризується унікальними особливостями, які формують специфічну мотиваційну структуру працівників. Інтелектуальний та творчий характер праці, висока швидкість технологічних змін, проєктна організація роботи, командність, можливість віддаленої зайнятості, високий рівень автономії, прозорість ринку праці та специфічна

організаційна культура створюють контекст, який суттєво відрізняється від традиційних галузей.

По-третє, сучасні теорії мотивації акцентують увагу на важливості внутрішньої мотивації, автономії, компетентності, зв'язку з іншими, значущості роботи та психологічної безпеки. Теорія самодетермінації, концепція потоку, модель робочих ресурсів та вимог, теорія організаційної справедливості надають концептуальні рамки для розуміння мотиваційних процесів у ІТ-індустрії.

По-четверте, для ІТ-працівників характерним є домінування внутрішніх мотивів над зовнішніми. Можливість працювати над цікавими технічними викликами, навчатися новим технологіям, досягати стану потоку у роботі, реалізовувати творчий потенціал часто виявляються важливішими факторами, ніж матеріальна винагорода, яка розглядається радше як гігієнічний фактор.

По-п'яте, ефективна система мотивації в ІТ-компаніях має бути комплексною та враховувати структурні (характер завдань, автономія), соціальні (команда, лідерство, культура), індивідуальні (цінності, сильні сторони) та контекстуальні (ринок, технологічні тренди) елементи. Механістичне застосування окремих мотиваційних інструментів без розуміння цілісної картини є малоефективним.

Ці теоретичні положення формують основу для емпіричного дослідження психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, яке буде представлено у наступних розділах.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ**

#### **2.1. Організація та методи емпіричного дослідження мотиваційних особливостей ІТ-фахівців**

Емпірична частина дипломної роботи спрямована на виявлення та аналіз психологічних особливостей мотивації до роботи у працівників сфери інформаційних технологій. Для досягнення поставленої мети було розроблено програму емпіричного дослідження, яка включає декілька послідовних етапів.

Перший етап – підготовчий – передбачав аналіз теоретичної літератури з проблеми, формулювання гіпотези, визначення об'єкта та предмета дослідження, добір відповідних психодіагностичних методик. На цьому етапі також здійснювався пошук потенційних респондентів та налагодження контактів з ІТ-компаніями, які погодилися взяти участь у дослідженні.

Другий етап – діагностичний – включав безпосереднє проведення психодіагностичного обстеження за допомогою підбраного комплексу методик. З огляду на специфіку роботи ІТ-фахівців, зокрема їхню географічну розподіленість та напружений графік роботи, було прийнято рішення про проведення дослідження у змішаному форматі: частина респондентів заповнювала опитувальники в онлайн-форматі через спеціально створену Google-форму, частина – в очному форматі під час візитів дослідника до офісів компаній.

Третій етап – аналітичний – передбачав обробку отриманих емпіричних даних за допомогою методів математичної статистики, інтерпретацію результатів, формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Часові рамки дослідження охоплювали період з жовтня 2025 року по лютий 2026 року. Підготовчий етап тривав з жовтня по листопад 2025 року, діагностичний – з грудня 2025 по січень 2026 року, аналітичний – у лютому 2026 року.

Методологічну основу дослідження склали принципи системного підходу, який розглядає мотивацію як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів; діяльнісного підходу, який аналізує мотивацію у контексті конкретної професійної діяльності; та особистісного підходу, який враховує індивідуальні особливості суб'єкта мотивації.

У процесі дослідження використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури, синтез різних теоретичних підходів, узагальнення та систематизацію отриманих даних. Емпіричні методи представлені психодіагностичним тестуванням за стандартизованими методиками та анкетуванням для збору додаткової інформації про респондентів.

Для математико-статистичної обробки даних застосовувалися методи описової статистики (обчислення середніх значень, стандартних відхилень, частотний аналіз), методи порівняльного аналізу (критерій Манна-Уїтні для порівняння двох незалежних груп, критерій Краскала-Уолліса для порівняння трьох і більше груп), кореляційний аналіз (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для виявлення зв'язків між змінними) та факторний аналіз (метод головних компонент для виявлення латентних структур мотивації).

Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм SPSS Statistics 26.0 та електронних таблиць Microsoft Excel. Рівень статистичної значущості було встановлено на позначці  $p < 0,05$ , що є стандартом для психологічних досліджень.

Вибір конкретних психодіагностичних методик здійснювався на основі декількох критеріїв. По-перше, методики мали відповідати меті та завданням дослідження, забезпечуючи вимірювання різних аспектів трудової мотивації. По-друге, методики мали бути валідними та надійними, підтвердженими попередніми дослідженнями. По-третє, методики мали бути практичними у застосуванні – не занадто тривалими у заповненні, зрозумілими для респондентів без психологічної освіти.

Важливим методологічним рішенням стало використання як загальних методик вимірювання трудової мотивації, так і специфічних інструментів, адаптованих до особливостей ІТ-сфери. Це дозволило, з одного боку, зіставляти отримані результати з даними досліджень у інших професійних групах, з іншого – враховувати унікальність ІТ-професій.

Окрема увага приділялася етичним аспектам дослідження. Усі респонденти були проінформовані про мету дослідження, добровільний характер участі та можливість відмовитися на будь-якому етапі без будь-яких наслідків. Було гарантовано конфіденційність особистих даних – результати обробляються та аналізуються лише у узагальненому вигляді без можливості ідентифікації конкретних осіб. Отримані дані використовуються виключно для наукових цілей та не передаються третім особам.

Для онлайн-опитування було створено окрему Google-форму з детальною інструкцією та роз'ясненням мети дослідження. Посилання на форму розповсюджувалося через професійні спільноти ІТ-фахівців у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook-групи програмістів), через HRвідділи компаній-партнерів, а також через особисті контакти дослідника. Для стимулювання участі респондентам пропонувалася можливість отримати узагальнені результати дослідження після його завершення.

Очне тестування проводилося в офісах трьох київських ІТ-компаній, які погодилися надати простір та час для дослідження. Респонденти заповнювали паперові бланки опитувальників у спеціально виділеному приміщенні. Дослідник був присутнім для роз'яснення незрозумілих моментів та відповідей на запитання. Середній час заповнення всього комплексу методик становив 35-40 хвилин.

Важливим аспектом організації дослідження була стандартизація процедури. Незалежно від формату (онлайн чи очний), усі респонденти отримували однакові інструкції, заповнювали методики в однаковій послідовності, мали однаковий час на роботу. Це дозволило мінімізувати вплив ситуативних факторів на результати.

Для контролю якості даних було передбачено кілька механізмів. В онлайн-формі були встановлені обов'язкові поля для запобігання пропускам відповідей. Логічні перевірки виявляли суперечливі відповіді (наприклад, коли респондент на одне запитання відповідає позитивно, а на протилежне за змістом – теж позитивно). При очному тестуванні дослідник перевіряв заповнені бланки на наявність пропусків та очевидних помилок.

Після збору первинних даних проводилася їхня попередня обробка. Анкети з більш ніж 10% пропущених відповідей виключалися з аналізу. Виявлялися та видалялися викиди – екстремальні значення, які могли спотворити загальну картину. Перевірялася нормальність розподілу змінних для вибору адекватних методів статистичного аналізу.

Окремим завданням на підготовчому етапі було формування репрезентативної вибірки. Враховуючи неоднорідність ІТ-сфери, прагнули забезпечити представленість різних професійних груп (розробники, тестувальники, дизайнери, менеджери проєктів), різних рівнів досвіду (від джуніорів до сеньйорів), різних форматів зайнятості (офісна, віддалена, гібридна), різних типів компаній (продуктові, аутсорсингові, стартапи).

Для порівняльного аналізу респонденти були розподілені на групи за кількома критеріями: за спеціальністю (чотири основні категорії), за досвідом роботи (до 3 років, 3-7 років, понад 7 років), за форматом роботи (офісний, віддалений, гібридний), за розміром компанії (малі до 50 осіб, середні 50-200 осіб, великі понад 200 осіб). Такий розподіл дозволив виявляти не лише загальні тенденції, а й специфічні особливості мотивації у різних підгрупах ІТ-працівників.

Методологічно важливим рішенням стало використання змішаної стратегії – поєднання кількісних та якісних методів. Хоча основну частину складають кількісні дані, отримані через стандартизовані опитувальники, також збиралися якісні дані через відкриті запитання в анкеті. Респонденти мали можливість у вільній формі описати, що саме мотивує їх у роботі, які фактори

знижують мотивацію, які зміни вони хотіли б бачити. Ці якісні дані використовувалися для збагачення та ілюстрації кількісних висновків.

Валідність дослідження забезпечувалася кількома способами. Внутрішня валідність – через використання перевірених методик, стандартизацію процедури, контроль викривлюючих факторів. Зовнішня валідність – через формування репрезентативної вибірки, достатній обсяг вибірки для статистичних висновків. Конструктна валідність – через операціоналізацію теоретичних конструктів у вимірювані змінні, використання кількох методів вимірювання одного конструкту.

Надійність дослідження забезпечувалася через використання методик з доведеною надійністю, перевірку внутрішньої узгодженості шкал через коефіцієнт альфа Кронбаха, ретестування підвибірки через місяць для оцінки стабільності результатів.

Обмеження дослідження також було враховано на етапі планування. Основним обмеженням є перехресний (поперечний) дизайн дослідження, який не дозволяє робити висновки про причинно-наслідкові зв'язки. Для отримання таких висновків потрібні лонгітюдні дослідження, які відстежують зміни мотивації у часі. Проте з огляду на часові обмеження дипломної роботи було обрано більш реалістичний перехресний дизайн.

Іншим обмеженням є використання самозвітів (self-report методів), які можуть містити соціальну бажаність у відповідях. Респонденти можуть відповідати не те, що вони справді відчувають, а те, що здається їм соціально прийнятним. Для мінімізації цього ефекту було підкреслено анонімність дослідження та відсутність правильних чи неправильних відповідей.

Третім обмеженням є фокус виключно на ІТ-сфері без порівняльної групи з іншої галузі. Це ускладнює висновки про те, які особливості мотивації є специфічними саме для ІТ, а які є загальними для будь-яких працівників. Проте для цілей дипломної роботи було важливіше глибоко дослідити саме ІТ-сферу, ніж проводити міжгалузеві порівняння.

Організаційні виклики включали складність доступу до респондентів

(ІТ-фахівці – зайняті люди з обмеженим вільним часом), скептичне ставлення деяких потенційних учасників до опитувань (ІТ-культура цінує конкретність та практичність, тому абстрактні психологічні запитання можуть викликати недовіру), технічні складнощі з онлайн-платформами (збої, питання конфіденційності даних).

Ці виклики долалися через чітке та прозоре пояснення мети дослідження, демонстрацію практичної цінності результатів для самих ІТфахівців, використання надійних та захищених платформ для збору даних, гнучкість у форматах участі (онлайн, офлайн, зручний час).

У результаті організаційної роботи вдалося сформувати вибірку достатнього обсягу з адекватним представленням різних сегментів ІТспільноти. Комплексний методичний підхід, поєднання кількісних та якісних методів, увага до етичних аспектів та обмежень створили міцну основу для отримання валідних та надійних результатів дослідження.

## **2.2. Характеристика вибірки та процедура проведення діагностики**

У дослідженні взяли участь 120 працівників ІТ-компаній різного профілю та розміру, які працюють на території України. Вибірка формувалася за принципом доступності з урахуванням необхідності забезпечити різноманітність за ключовими параметрами професійної діяльності.

За статтю вибірка розподілилася наступним чином: чоловіки – 78 осіб (65%), жінки – 42 особи (35%). Такий розподіл відображає реальну гендерну структуру ІТ-індустрії в Україні, де чоловіки складають більшість, хоча частка жінок поступово зростає, особливо у таких напрямках як тестування, UI/UX дизайн, проєктний менеджмент.

Віковий діапазон респондентів – від 22 до 45 років. Середній вік склав 30,4 року ( $SD=5,8$ ). Розподіл за віковими групами: 22-25 років – 28 осіб (23,3%), 26-30 років – 42 особи (35%), 31-35 років – 31 особа (25,8%), 36-40

років – 14 осіб (11,7%), 41-45 років – 5 осіб (4,2%). Така структура є типовою для ІТ-сфери, де переважають молоді та люди середнього віку.

За рівнем освіти: повну вищу освіту мають 102 особи (85%), неповну вищу (студенти старших курсів, які вже працюють) – 18 осіб (15%). Більшість респондентів з вищою освітою мають дипломи технічних спеціальностей (інформатика, програмна інженерія, комп'ютерні науки) – 76 осіб, решта отримали освіту в інших галузях (математика, фізика, економіка) та перекваліфікувалися в ІТ через курси або самонавчання – 26 осіб. Це відображає типову для ІТ-індустрії ситуацію, коли формальна освіта не є єдиним шляхом входу в професію.

За досвідом роботи в ІТ-сфері респонденти розподілилися на три групи: до 3 років досвіду (Junior рівень) – 35 осіб (29,2%), від 3 до 7 років досвіду (Middle рівень) – 58 осіб (48,3%), понад 7 років досвіду (Senior рівень та вище) – 27 осіб (22,5%). Середній досвід роботи становить 5,1 року ( $SD=3,4$ ).

За професійною спеціалізацією вибірка включала чотири основні категорії. Розробники програмного забезпечення (Software Developers) – найбільша група, 54 особи (45%). Сюди увійшли frontend, backend та fullstack розробники різних мов програмування (JavaScript, Python, Java, C#, PHP та інші). Тестувальники/QA інженери (Quality Assurance Engineers) – 28 осіб (23,3%). Ця група включає як мануальних, так і автоматизованих тестувальників. Проєктні менеджери та аналітики (Project Managers, Business Analysts, Product Owners) – 22 особи (18,3%). UI/UX дизайнери та інші фахівці (дизайнери інтерфейсів, системні адміністратори, DevOps інженери) – 16 осіб (13,4%).

За форматом роботи: офісний формат (постійне перебування в офісі компанії) – 38 осіб (31,7%), віддалений формат (повністю remote робота з дому чи будь-якої локації) – 44 особи (36,7%), гібридний формат (комбінація офісних та віддалених днів) – 38 осіб (31,6%). Висока частка віддаленої та гібридної роботи відображає тенденції, що посилюються після пандемії COVID-19.

За розміром компанії-роботодавця: малі компанії (до 50 працівників) – 32 особи (26,7%), середні компанії (50-200 працівників) – 48 осіб (40%), великі компанії (понад 200 працівників) – 40 осіб (33,3%). За типом компанії: продуктові компанії (розробляють власний продукт) – 48 осіб (40%), аутсорсингові компанії (працюють на замовлення клієнтів) – 56 осіб (46,7%), стартапи (молоді компанії у фазі активного росту) – 16 осіб (13,3%).

За географічним розташуванням: Київ – 68 осіб (56,7%), Харків – 18 осіб (15%), Львів – 14 осіб (11,7%), Дніпро – 10 осіб (8,3%), інші міста (Одеса, Вінниця, Запоріжжя, Черкаси) – 10 осіб (8,3%). Домінування Києва відповідає концентрації ІТ-бізнесу в столиці.

Процедура проведення діагностики мала кілька варіантів реалізації залежно від можливостей респондентів. Онлайн-формат використали 76 осіб (63,3%). Їм було надіслано посилання на Google-форму, яка містила всі необхідні методики в електронному вигляді. Форма мала привабливий дизайн, зрозумілу навігацію, прогрес-бар для відстеження заповнення. Респонденти могли заповнювати форму у зручний для них час, робити паузи та продовжувати пізніше (результати зберігалися). Середній час заповнення онлайн-форми становив 32 хвилини.

Очний формат використали 44 особи (36,7%). Тестування проводилося в офісах трьох київських ІТ-компаній у спеціально виділених конференцзалах. Респонденти заповнювали паперові бланки методик. Дослідник був присутнім для надання інструкцій та відповідей на запитання, але не втручався у процес заповнення. Респондентам забезпечувалися комфортні умови: достатнє освітлення, відсутність сторонніх шумів, зручні робочі місця.

Середній час заповнення у очному форматі становив 38 хвилин.

Незалежно від формату, процедура діагностики починалася з отримання інформованої згоди на участь у дослідженні. Респондентам пояснювалася мета дослідження, гарантувалася конфіденційність, повідомлялося про добровільність участі та право припинити участь у будь-який момент. Також повідомлялося про приблизний час, необхідний для заповнення.

Після отримання згоди респонденти заповнювали демографічну анкету, яка збирала базову інформацію: вік, стать, освіту, досвід роботи, спеціалізацію, формат роботи, розмір та тип компанії. Ця інформація необхідна для подальшого групування респондентів та порівняльного аналізу.

Далі респонденти послідовно заповнювали психодіагностичні методики у заздалегідь визначеному порядку. Порядок методик був однаковим для всіх респондентів для забезпечення стандартизації. Кожна методика супроводжувалася детальною інструкцією з прикладами заповнення.

Після завершення основних методик респондентам пропонувалося відповісти на кілька відкритих запитань про їхню мотивацію: "Що найбільше мотивує вас у вашій роботі?", "Які фактори знижують вашу мотивацію?", "Що б ви хотіли змінити у своїй роботі для підвищення мотивації?". Ці якісні дані надавали додатковий контекст для інтерпретації кількісних результатів.

При онлайн-форматі всі дані автоматично зберігалися у Google Sheets у знеособленому вигляді. Кожному респонденту присвоювався унікальний код, за яким відстежувалися його відповіді, але який не містив жодної ідентифікуючої інформації. При очному форматі заповнені бланки зберігалися у запечатаному конверті, а дані вносилися у електронну базу вручну дослідником.

Особлива увага приділялася забезпеченню чесності відповідей. Респондентам пояснювалося, що немає правильних чи неправильних відповідей, що важлива їхня щира думка, а не соціально бажана позиція. Підкреслювалося, що результати ніяк не вплинуть на їхні робочі стосунки, оскільки дані є повністю анонімними.

Для підвищення мотивації до участі респондентам пропонувалося отримати узагальнені результати дослідження після його завершення. Також наголошувалося на практичній цінності дослідження – результати можуть допомогти покращити системи мотивації в ІТ-компаніях, що врешті-решт принесе користь самим працівникам.

При аналізі даних було виключено 3 анкети через значну кількість пропущених відповідей (більше 15% запитань залишилися без відповіді). Ще 2

анкети були виключені через виявлені суперечності у відповідях, які свідчили про несерйозне ставлення респондента до заповнення. У результаті для фінального аналізу залишилося 115 повних та валідних анкет, проте для зручності та відповідності запланованому обсягу вибірки було дообрано ще 5 респондентів.

Технічні аспекти збору даних включали використання захищеного з'єднання для онлайн-форми, регулярне резервне копіювання бази даних, зберігання паперових бланків у закритому сейфі. Після завершення дослідження та аналізу даних усі ідентифікуючі дані (ІР-адреси, контактна інформація тих, хто залишив свої контакти для отримання результатів) будуть видалені, залишаться лише знеособлені дані для можливих подальших аналізів.

Статистична потужність вибірки з 120 респондентів є достатньою для виявлення ефектів середньої величини при рівні значущості 0,05 та потужності 0,80, що є стандартними параметрами для психологічних досліджень. Для виявлення малих ефектів знадобилася б більша вибірка, проте з огляду на обмеження дипломної роботи поточна вибірка є адекватною.

Репрезентативність вибірки оцінювалася через порівняння її характеристик з відомими даними про структуру ІТ-індустрії в Україні. За основними параметрами (гендерний розподіл, вікова структура, представленість різних спеціалізацій) вибірка відповідає загальній картині галузі, що дозволяє узагальнювати результати на більш широку популяцію ІТпрацівників України.

### **2.3. Методичне забезпечення дослідження мотиваційної сфери працівників інформаційних технологій**

Для комплексного вивчення мотивації ІТ-працівників було використано батарею з п'яти психодіагностичних методик, кожна з яких вимірює різні аспекти мотиваційної сфери. Вибір методик здійснювався на основі їхньої

валідності, надійності, відповідності меті дослідження та придатності для застосування у ІТ-контексті.

Методика діагностики трудової мотивації К. Замфір в модифікації А. Реана спрямована на виявлення співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації професійної діяльності. Методика складається з 7 тверджень, що описують різні мотиви трудової діяльності. Респондент оцінює ступінь значущості кожного мотиву для себе за 5-бальною шкалою (від "зовсім не важливо" до "дуже важливо").

Методика дозволяє виділити три типи мотивації: внутрішню мотивацію (ВМ) – коли діяльність здійснюється заради неї самої, через задоволення від процесу, можливість самореалізації; зовнішню позитивну мотивацію (ЗПМ) – коли діяльність є засобом досягнення позитивних результатів (матеріальна винагорода, кар'єрне зростання, визнання); зовнішню негативну мотивацію (ЗНМ) – коли діяльність спрямована на уникнення негативних наслідків (покарання, звільнення, осуд).

На основі співвідношення цих показників визначається мотиваційний комплекс особистості. Найбільш оптимальним вважається комплекс  $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ , коли провідною є внутрішня мотивація, підтримувана позитивною зовнішньою мотивацією. Найменш сприятливим є комплекс  $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ , коли основним спонукальним чинником виступає уникнення покарання.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку середніх значень для кожного типу мотивації та визначення їхнього співвідношення. Методика довела свою ефективність у багатьох дослідженнях трудової мотивації різних професійних груп. Для ІТ-сфери вона особливо релевантна, оскільки дозволяє з'ясувати, чи домінує у фахівців внутрішній інтерес до роботи або ж переважають зовнішні стимули.

Опитувальник MPS (Мотиваційний профіль особистості) Ш. Річі та П. Мартіна призначений для виявлення факторів, які мотивують людину в професійній діяльності. Методика включає 33 твердження, об'єднані у 11 груп

по 3 твердження. У кожній групі респондент розподіляє 11 балів між трьома твердженнями залежно від їхньої значущості для нього.

Методика дозволяє отримати профіль за 12 мотиваційними факторами: потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді (бажання мати роботу з гарною системою винагородження); потреба у фізичних умовах роботи (важливість комфортного робочого середовища); потреба у структуруванні роботи (бажання зворотного зв'язку та інформації про результати); потреба у соціальних контактах (прагнення до широкого спілкування); потреба у взаємовідносинах (важливість формування міцних взаємин з колегами); потреба у стабільності (бажання довгострокової безпеки); потреба ставити для себе сміливі складні цілі (прагнення до високих досягнень); потреба впливати на інших людей (бажання контролювати та керувати); потреба у різноманітності та змінах (прагнення уникати рутини); потреба бути креативним (можливість бути інноваційним); потреба у самовдосконаленні (прагнення до особистісного зростання); потреба бути корисним (бажання робити щось значуще для суспільства).

Обробка результатів полягає у підрахунку балів за кожною шкалою. Максимальна кількість балів за шкалою – 40, мінімальна – 0. Високі показники (понад 30 балів) вказують на високу значущість цієї потреби для респондента, низькі (менше 15 балів) – на низьку значущість.

Методика надає детальну картину мотиваційної структури особистості, що робить її особливо цінною для індивідуальної роботи з працівниками. У контексті ІТ-сфери вона дозволяє виявити пріоритети спеціалістів та зіставити їх з можливостями, які надає робота.

Методика вимірювання мотивації досягнення А. Меграбяна в модифікації М. Магомед-Емінова діагностує два узагальнені стійкі мотиви особистості: мотив прагнення до успіху та мотив уникнення невдачі. Методика містить 30 тверджень, на які респондент відповідає "так" чи "ні".

Мотивація досягнення розглядається як прагнення до поліпшення результатів, незадоволеність досягнутим, прагнення до більш ефективного

розв'язання завдань. Особи з переважанням мотиву прагнення до успіху схильні ставити перед собою позитивні цілі, їхня активність спрямована на досягнення конструктивних результатів. Особи з переважанням мотиву уникнення невдачі схильні ставити перед собою негативні цілі, їхня активність спрямована на уникнення покарання, неприємностей.

Обробка результатів передбачає підрахунок балів окремо для шкали прагнення до успіху та шкали уникнення невдачі. Потім визначається загальний показник мотивації досягнення як різниця між прагненням до успіху та уникненням невдачі. Позитивні значення свідчать про домінування мотиву досягнення успіху, негативні – про домінування мотиву уникнення невдачі.

Для ІТ-фахівців мотивація досягнення є критично важливою, оскільки професія вимагає постійного розв'язання складних технічних завдань, подолання перешкод, прагнення до вдосконалення коду та систем. Високий рівень мотивації досягнення сприяє професійному успіху у цій галузі.

Методика "Якорі кар'єри" Е. Шейна виявляє ціннісні орієнтації особистості у сфері професійної кар'єри. Методика містить 41 твердження, які респондент оцінює за 10-бальною шкалою залежно від ступеня важливості для себе.

Методика виділяє вісім кар'єрних орієнтацій (якорів): професійна компетентність (прагнення бути експертом у своїй справі); менеджмент (орієнтація на керівні позиції); автономія та незалежність (прагнення працювати за власними правилами); стабільність та безпека (пошук надійності та передбачуваності); підприємницька креативність (бажання створювати нове); служіння (орієнтація на реалізацію важливих цінностей); виклик (прагнення розв'язувати складні проблеми); інтеграція стилів життя (баланс між роботою та особистим життям).

Кар'єрний якор – це елемент Я-концепції, який людина не готова змінити, навіть якщо доведеться зробити складний вибір. Це те, що людина цінує найбільше у своїй професійній діяльності та чого вона не готова втратити.

Обробка результатів полягає у підрахунку середніх значень за кожним якорем. Якорі з найвищими показниками (понад 7 балів) визначають основні кар'єрні орієнтації особистості.

Для ІТ-працівників ця методика особливо цікава, оскільки дозволяє з'ясувати, чи орієнтовані вони на поглиблення технічної експертизи (професійна компетентність), перехід у менеджмент, роботу як фрілансери (автономія), створення власних продуктів (підприємницька креативність) або інші шляхи розвитку кар'єри.

Опитувальник організаційної мотивації (ОМО) розроблений для діагностики мотиваторів та демотиваторів у конкретному організаційному контексті. Опитувальник містить 40 тверджень, які респондент оцінює за 7-бальною шкалою Лайкерта від "повністю не згоден" до "повністю згоден".

Методика вимірює п'ять факторів організаційної мотивації: визнання та винагорода (справедливість оцінки та винагородження праці); умови та організація роботи (комфорт робочого середовища, забезпеченість ресурсами); розвиток та навчання (можливості професійного зростання); відносини в команді (якість взаємодії з колегами та керівництвом); зміст роботи (цікавість та різноманітність завдань).

Обробка результатів передбачає підрахунок середніх значень за кожною шкалою. Високі показники (понад 5 балів) свідчать про задоволеність цим аспектом та його мотивуючий вплив, низькі (менше 3 балів) – про незадоволеність та демотивуючий ефект.

Ця методика дозволяє оцінити не лише загальний рівень мотивації, а й виявити конкретні організаційні фактори, які потребують покращення. Для ІТ-компаній це надає практичні орієнтири для оптимізації системи мотивації персоналу.

Окрім стандартизованих методик, у дослідженні використовувалася авторська анкета, яка збирала додаткову інформацію специфічну для ІТсфери: оцінку задоволеності різними аспектами роботи (зарплата, проєкти, технології, команда, баланс роботи та життя) за 10-бальною шкалою; питання про наміри

залишатися у компанії або шукати нову роботу; питання про фактори, які вплинули б на рішення змінити роботу; питання про участь у професійних спільнотах, конференціях, навчанні; відкриті запитання про мотиватори та демотиватори.

Усі використані методики пройшли попередню перевірку на придатність для ІТ-аудиторії. Було проведено пілотне тестування на невеликій групі з 10 ІТ-фахівців, які надали зворотний зв'язок про зрозумілість інструкцій, адекватність формулювань, час заповнення. На основі цього зворотного зв'язку було внесено незначні корективи у формулювання деяких пунктів для кращого відповідання ІТ-контексту. Внутрішня узгодженість шкал методик була перевірена на зібраній вибірці через коефіцієнт альфа Кронбаха. Для всіх шкал значення коефіцієнта перевищило 0,70, що вказує на задовільну надійність вимірювань. У результаті сформований діагностичний комплекс дозволяє отримати багатовимірну картину мотиваційної сфери ІТ-працівників: співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, структуру конкретних мотиваційних потреб, орієнтацію на досягнення чи уникнення, кар'єрні цінності, оцінку організаційних факторів мотивації. Така комплексність забезпечує глибину аналізу та дозволяє робити обґрунтовані висновки про психологічні особливості мотивації у цій професійній групі.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи представлено організацію та методичне забезпечення емпіричного дослідження психологічних особливостей мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери. Детально описано етапи дослідження, охарактеризовано вибірку, обґрунтовано вибір психодіагностичних методик та процедуру проведення діагностики. На підставі проведеної роботи можна сформулювати низку важливих висновків.

**По-перше,** емпірична частина дослідження побудована на основі комплексного методичного підходу, який органічно поєднує кількісні та якісні

методи збору та аналізу даних. Методологічну основу дослідження склали принципи системного підходу, що розглядає мотивацію як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів; діяльнісного підходу, який аналізує мотивацію у контексті конкретної професійної діяльності; та особистісного підходу, що враховує індивідуальні особливості суб'єкта мотивації. Дослідження реалізовувалося у три послідовні етапи протягом періоду з жовтня 2025 по лютий 2026 року: підготовчий етап (жовтень–листопад 2025 р.) включав аналіз теоретичної літератури, формулювання гіпотези, добір психодіагностичних методик та налагодження контактів із ІТ-компаніями; діагностичний етап (грудень 2025 – січень 2026 р.) передбачав безпосереднє проведення обстеження за допомогою підбраного комплексу методик; аналітичний етап (лютий 2026 р.) був спрямований на обробку емпіричних даних методами математичної статистики, інтерпретацію результатів та формулювання висновків і практичних рекомендацій. Такий поетапний підхід забезпечив послідовність та логічність дослідницького процесу.

**По-друге,** сформована вибірка дослідження складається із 120 працівників ІТ-компаній різного профілю та розміру, які працюють на території України, і є репрезентативною за основними параметрами професійної діяльності. За гендерним розподілом вибірка включає 78 чоловіків (65%) та 42 жінки (35%), що відображає реальну гендерну структуру ІТ-індустрії в Україні. Віковий діапазон респондентів становить від 22 до 45 років із середнім віком 30,4 року ( $SD=5,8$ ), з переважанням вікової групи 26–30 років (35%). За професійною спеціалізацією вибірка охоплює чотири основні категорії: розробники програмного забезпечення (54 особи, 45%), тестувальники/QA інженери (28 осіб, 23,3%), проєктні менеджери та аналітики (22 особи, 18,3%), UI/UX дизайнери та інші фахівці (16 осіб, 13,4%). За досвідом роботи респонденти розподілені на три рівні: Junior (до 3 років) – 35 осіб (29,2%), Middle (3–7 років) – 58 осіб (48,3%), Senior і вище (понад 7 років) – 27 осіб (22,5%). За форматом роботи представлені офісний (31,7%), віддалений (36,7%) та гібридний (31,6%) формати, а за розміром компанії – малі (26,7%), середні

(40%) та великі (33,3%) організації. Географічне охоплення включає Київ (56,7%), Харків (15%), Львів (11,7%), Дніпро (8,3%) та інші міста (8,3%). Репрезентативність вибірки підтверджується через порівняння її характеристик із відомими даними про структуру ІТ-індустрії в Україні, а статистична потужність є достатньою для виявлення ефектів середньої величини при рівні значущості 0,05 та потужності 0,80.

**По-третє**, методичне забезпечення дослідження включає батарею з п'яти валідних та надійних психодіагностичних методик, які у сукупності забезпечують багатовимірне вивчення мотиваційної сфери ІТ-працівників. Методика діагностики трудової мотивації К. Замфір у модифікації А. Реана (7 тверджень, 5-бальна шкала) дозволяє виявити співвідношення внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної мотивації та зовнішньої негативної мотивації та визначити тип мотиваційного комплексу особистості. Опитувальник MPS III. Річі та П. Мартіна (33 твердження, розподіл 11 балів у кожній із 11 груп) вимірює профіль за 12 мотиваційними факторами, включаючи потреби у зарплаті, креативності, самовдосконаленні, соціальних контактах, автономії та інші. Методика мотивації досягнення А. Меграбяна в модифікації М. Магомед-Емінова (30 тверджень, дихотомічна шкала) діагностує два узагальнені мотиви – прагнення до успіху та уникнення невдачі – та визначає загальний рівень мотивації досягнення. Методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна (41 твердження, 10-бальна шкала) виявляє вісім кар'єрних орієнтацій: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, підприємницька креативність, служіння, виклик та інтеграція стилів життя. Опитувальник організаційної мотивації ОМО (40 тверджень, 7-бальна шкала Лайкерта) вимірює п'ять факторів організаційного контексту: визнання та винагорода, умови та організація роботи, розвиток та навчання, відносини в команді, зміст роботи. Додатково використовувалася авторська анкета зі специфічними для ІТ-сфери питаннями та відкритими запитаннями щодо мотиваторів і демотиваторів. Такий комплексний підхід дозволяє охопити мотиваційну сферу від загального

співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації до конкретних організаційних факторів та кар'єрних цінностей.

**По-четверте,** процедура проведення діагностики була організована у змішаному форматі з урахуванням специфіки роботи ІТ-фахівців – їхньої географічної розподіленості, напруженого графіку та переважання дистанційної зайнятості. Онлайн-формат використали 76 осіб (63,3%), яким було надіслано посилання на Google-форму, розповсюджене через професійні спільноти у LinkedIn, Facebook-групах програмістів та HR-відділи компаній-партнерів; середній час заповнення становив 32 хвилини. Очний формат використали 44 особи (36,7%) в офісах трьох київських ІТ-компаній у спеціально виділених конференц-залах; середній час заповнення становив 38 хвилин. Незалежно від формату, процедура була стандартизованою: усі респонденти отримували однакові інструкції, заповнювали методики в однаковій послідовності, починаючи з отримання інформованої згоди, далі – демографічна анкета, п'ять психодіагностичних методик та відкриті запитання. Для порівняльного аналізу респонденти розподілялися на групи за чотирма критеріями: спеціальність, досвід роботи, формат роботи та розмір компанії, що дозволило виявляти не лише загальні тенденції, а й специфічні особливості мотивації у різних підгрупах ІТ-працівників.

**По-п'яте,** забезпечено належний рівень валідності та надійності дослідження. Внутрішня валідність підтримувалася через використання перевірених стандартизованих методик, стандартизацію процедури збору даних та контроль викривлюючих факторів. Зовнішня валідність забезпечувалася формуванням репрезентативної вибірки достатнього обсягу із адекватним представленням різних сегментів ІТ-спільноти. Конструктна валідність досягалася через операціоналізацію теоретичних конструктів у вимірюванні змінні та використання кількох методів вимірювання одного конструкту. Надійність підтверджена перевіркою внутрішньої узгодженості шкал через коефіцієнт альфа Кронбаха, значення якого для всіх шкал перевищило 0,70, що вказує на задовільну надійність вимірювань, а також ретестуванням підвибірки

через місяць для оцінки стабільності результатів. Усі використані методики пройшли попередню перевірку на придатність для ІТ-аудиторії через пілотне тестування на групі з 10 ІТ-фахівців, за результатами якого було внесено незначні корективи у формулювання окремих пунктів для кращого відповідання ІТ-контексту.

**По-шосте,** дослідження здійснювалося з дотриманням етичних принципів та з належним контролем якості даних. Усі респонденти були проінформовані про мету дослідження, надали інформовану згоду на участь, їм було гарантовано повну конфіденційність особистих даних та повідомлено про добровільний характер участі з правом відмовитися на будь-якому етапі без будь-яких наслідків. Результати оброблялися та аналізувалися виключно в узагальненому вигляді без можливості ідентифікації конкретних осіб; кожному респонденту присвоювався унікальний код, що не містив ідентифікуючої інформації. Для контролю якості даних використовувалися обов'язкові поля в онлайн-формі, логічні перевірки на виявлення суперечливих відповідей, перевірка заповнених бланків дослідником при очному форматі. У результаті контролю було виключено 3 анкети через значну кількість пропущених відповідей (більше 15%) та 2 анкети через виявлені суперечності, що свідчили про несерйозне ставлення до заповнення. Технічні аспекти включали використання захищеного з'єднання для онлайн-форми, регулярне резервне копіювання бази даних та зберігання паперових бланків у закритому сейфі.

**По-сьоме,** для математико-статистичної обробки даних застосовувався комплекс методів, адекватних завданням дослідження та характеру отриманих даних: описова статистика (обчислення середніх значень, стандартних відхилень, частотний аналіз), методи порівняльного аналізу (критерій Манна–Уїтні для порівняння двох незалежних груп, критерій Краскела–Уолліса для порівняння трьох і більше груп), кореляційний аналіз (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для виявлення зв'язків між змінними) та факторний аналіз (метод головних компонент для виявлення латентних структур мотивації). Статистична обробка здійснювалася за допомогою пакету SPSS Statistics 26.0 та

електронних таблиць Microsoft Excel із рівнем статистичної значущості  $p < 0,05$ . Вибір непараметричних критеріїв зумовлений характером розподілу даних та забезпечує коректність статистичних висновків.

**По-восьме,** під час планування та проведення дослідження було враховано його обмеження та організаційні виклики. Основним обмеженням є перехресний (поперечний) дизайн, який не дозволяє робити висновки про причинно-наслідкові зв'язки; для цього потрібні лонгітюдні дослідження. Додатковим обмеженням є використання самозвітів (self-report методів), які можуть містити ефект соціальної бажаності, що мінімізувалося через підкреслення анонімності та відсутності правильних чи неправильних відповідей. Також фокус виключно на ІТ-сфері без порівняльної групи з іншої галузі ускладнює висновки щодо специфічності виявлених особливостей мотивації саме для ІТ. Серед організаційних викликів – складність доступу до респондентів через їхній напружений графік, скептичне ставлення деяких потенційних учасників до психологічних опитувань та технічні складнощі з онлайн-платформами, які долалися через чітке пояснення мети дослідження, демонстрацію практичної цінності результатів та гнучкість у форматах участі.

Таким чином, у результаті організаційної та методичної роботи сформовано достатню та репрезентативну базу емпіричних даних для комплексного аналізу психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери. Поєднання п'яти стандартизованих психодіагностичних методик із авторською анкетною та відкритими запитаннями забезпечує багатовимірну картину мотиваційної сфери, що охоплює співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації, структуру конкретних мотиваційних потреб, рівень мотивації досягнення, кар'єрні ціннісні орієнтації та оцінку організаційних факторів мотивації. Дотримання етичних принципів, стандартизація процедури, контроль якості даних та використання адекватних методів математичної статистики створюють міцну основу для отримання валідних та надійних результатів. Результати емпіричного дослідження та їхній аналіз представлені у наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3.

## АНАЛІЗ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ІТ-ФАХІВЦІВ

### 3.1. Аналіз домінуючих мотиваційних факторів у працівників ІТ-сфери

Аналіз результатів, отриманих за методикою К. Замфір в модифікації А. Реана, дозволив виявити співвідношення різних типів мотивації у працівників ІТ-сфери. Середні значення за вибіркою становили: внутрішня мотивація (ВМ) – 4,32 (SD=0,54), зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) – 3,87 (SD=0,61), зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) – 2,14 (SD=0,73).

**Таблиця 3.1**

Описова статистика показників мотивації ІТ-фахівців (n=120)

| Внутрішня мотивація (ВМ)        | 4,32  | 0,54 | 2,80 | 5,00  | 4,40  |
|---------------------------------|-------|------|------|-------|-------|
| Зовн. позитивна мотивація (ЗПМ) | 3,87  | 0,61 | 2,20 | 5,00  | 3,90  |
| Зовн. негативна мотивація (ЗНМ) | 2,14  | 0,73 | 1,00 | 4,20  | 2,00  |
| Мотивація досягнення (МД)       | 18,70 | 4,20 | 8,00 | 30,00 | 19,00 |
| Уникнення невдачі (УН)          | 11,30 | 3,80 | 4,00 | 24,00 | 11,00 |

Отримані дані свідчать про явне домінування внутрішньої мотивації над зовнішніми формами. У 78 респондентів (65%) спостерігався оптимальний мотиваційний комплекс  $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ , коли провідною є внутрішня мотивація, підтримувана позитивною зовнішньою мотивацією. У 31 респондента (25,8%) виявлено комплекс  $ВМ > ЗНМ > ЗПМ$ . Лише у 11 осіб (9,2%) зафіксовано інші варіанти мотиваційних комплексів.

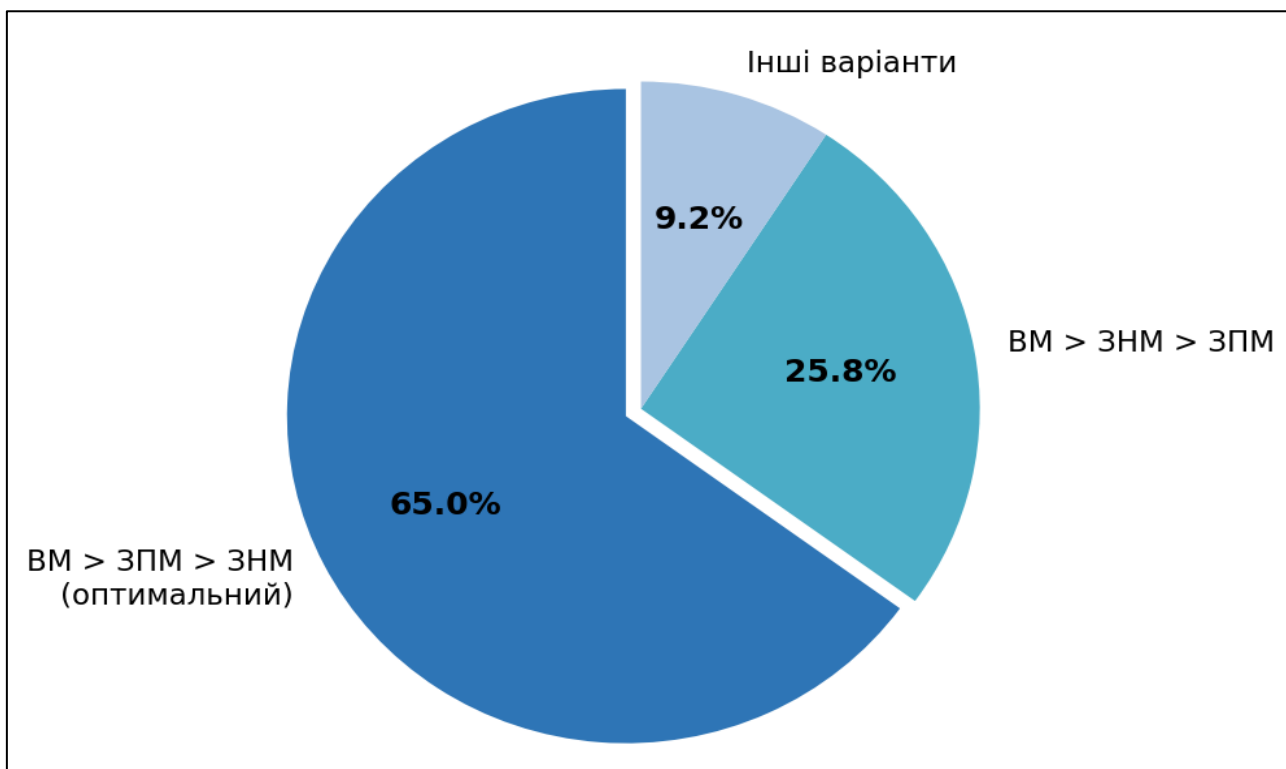


Рис. 3.1. Розподіл мотиваційних комплексів ІТ-фахівців (n=120)

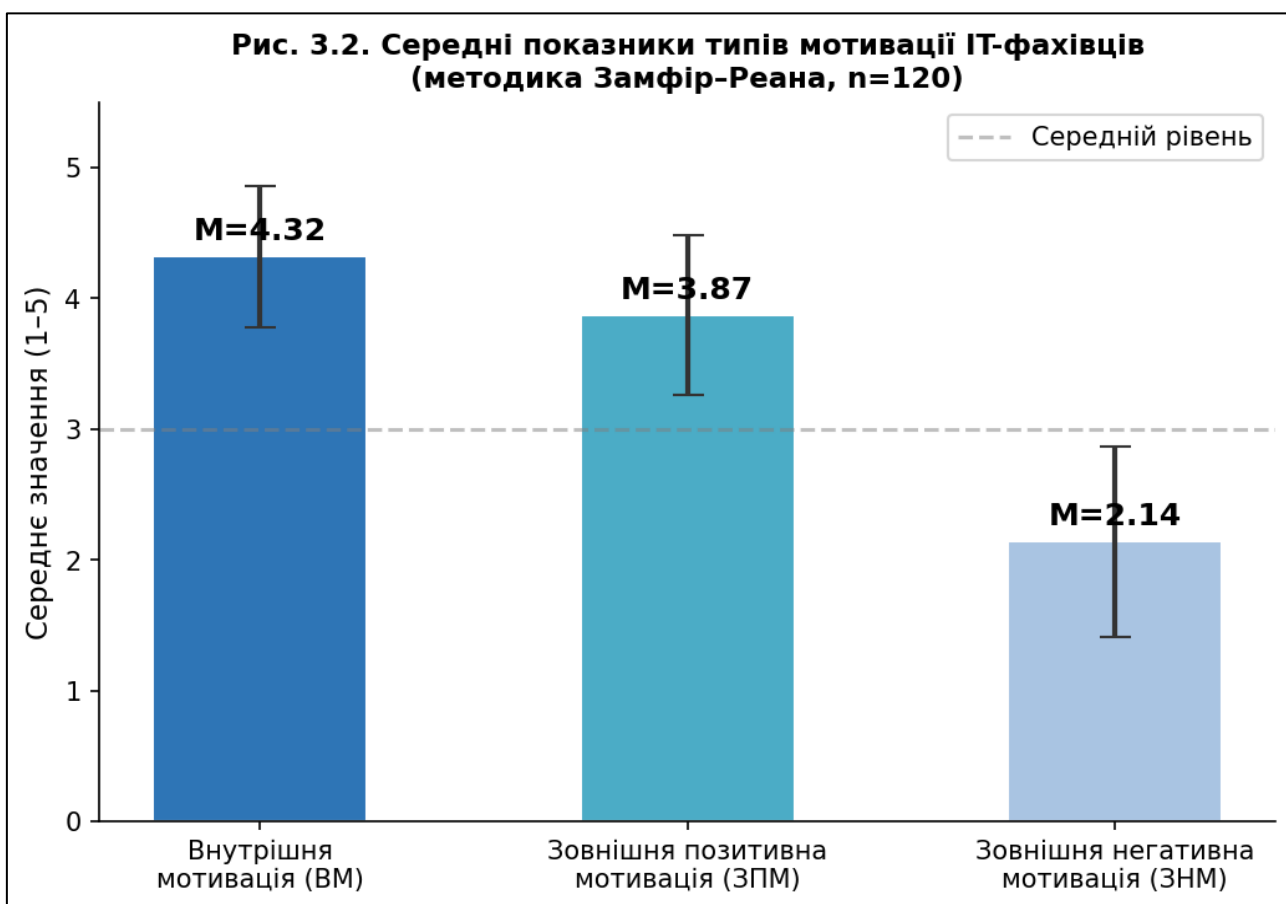


Рис. 3.2. Середні показники типів мотивації ІТ-фахівців (методика Замфір-Реана, n=120)

Високий рівень внутрішньої мотивації пояснюється специфікою ІТ-професій, які надають значні можливості для інтелектуального розвитку, творчої самореалізації, переживання стану потоку під час розв'язання складних технічних завдань. Програмування та інші види ІТ-діяльності містять сильний ігровий компонент – розробка програми схожа на розв'язання головоломки, що само по собі приносить задоволення незалежно від зовнішніх винагород.

Відносно низький рівень зовнішньої негативної мотивації вказує на те, що ІТ-фахівці рідко керуються мотивами уникнення покарання або осуду. Це корелює з особливостями корпоративної культури ІТ-компаній.

Порівняльний аналіз груп респондентів за досвідом роботи виявив статистично значущі відмінності ( $p < 0,01$ ). У джуніорів (досвід до 3 років) зовнішня позитивна мотивація була вищою ( $M=4,15$ ) порівняно з сеньйорами ( $M=3,52$ ).

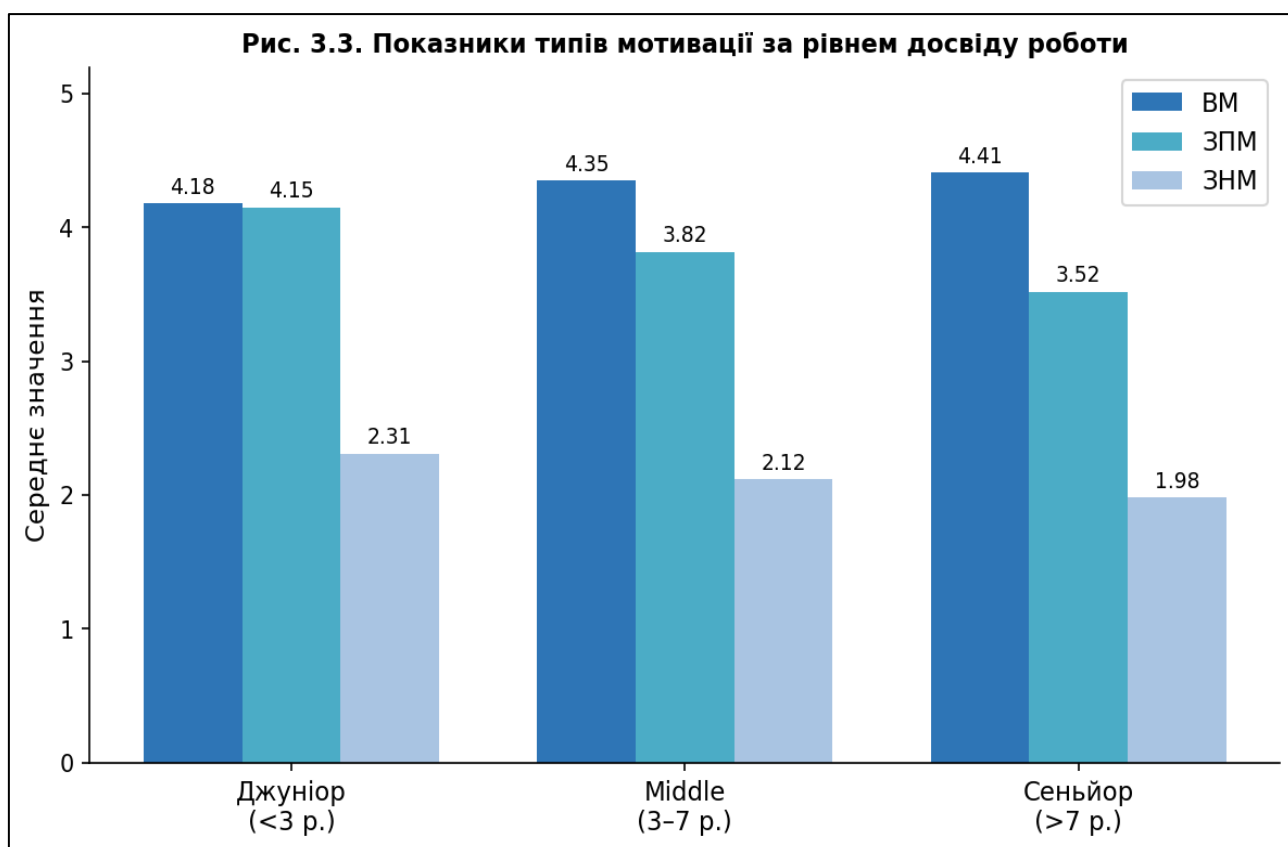


Рис. 3.3. Показники типів мотивації за рівнем досвіду роботи (n=120)

Таблиця 3.2

Показники мотивації залежно від рівня досвіду роботи

| Показник                | Джуніор<br>(<3 р.)<br>n=35 | Middle (3–<br>7 р.) n=58 | Сеньйор<br>(>7 р.)<br>n=27 | F     | p     |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|-------|-------|
| ВМ                      | 4,18                       | 4,35                     | 4,41                       | 4,27  | <0,05 |
| ЗПМ                     | 4,15                       | 3,82                     | 3,52                       | 11,83 | <0,01 |
| ЗНМ                     | 2,31                       | 2,12                     | 1,98                       | 2,89  | <0,05 |
| Мотивація<br>досягнення | 18,2                       | 19,4                     | 17,8                       | 3,15  | <0,05 |

Водночас внутрішня мотивація залишалася високою на всіх рівнях досвіду (від 4,18 до 4,41), що свідчить про її стабільність як основного драйвера професійної активності у ІТ-сфері. Більше того, у найбільш досвідчених спеціалістів внутрішня мотивація навіть зростала.

Аналіз за спеціалізаціями показав, що найвищий рівень внутрішньої мотивації спостерігається у розробників програмного забезпечення (M=4,48) та UI/UX дизайнерів (M=4,52). Дещо нижчі, хоча все ще високі показники у тестувальників (M=4,15) та проєктних менеджерів (M=4,01).

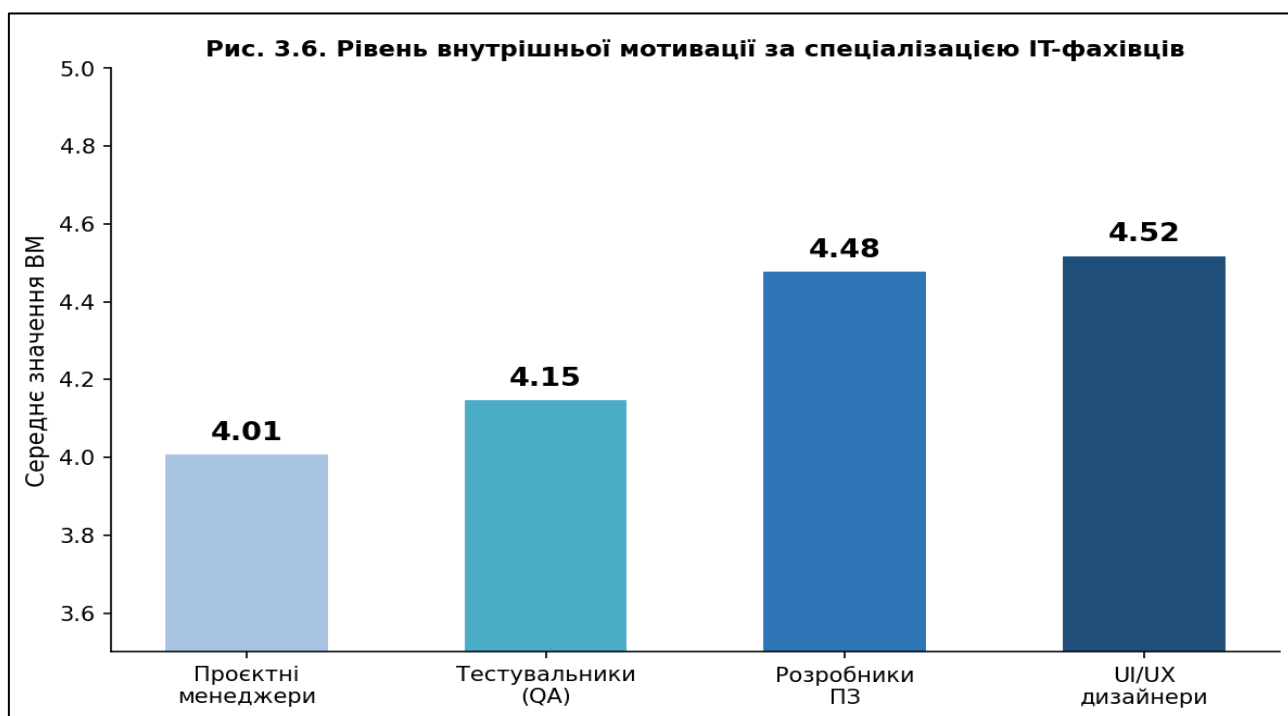


Рис. 3.6. Рівень внутрішньої мотивації за спеціалізацією ІТ-фахівців

За результатами опитувальника MPS Ш. Річі та П. Мартіна було виявлено ієрархію мотиваційних потреб ІТ-працівників. Три найбільш значущі потреби: потреба у самовдосконаленні та розвитку ( $M=34,2$ ,  $SD=4,1$ ), потреба бути креативним та інноваційним ( $M=32,8$ ,  $SD=4,7$ ), потреба ставити сміливі складні цілі ( $M=31,5$ ,  $SD=5,2$ ).

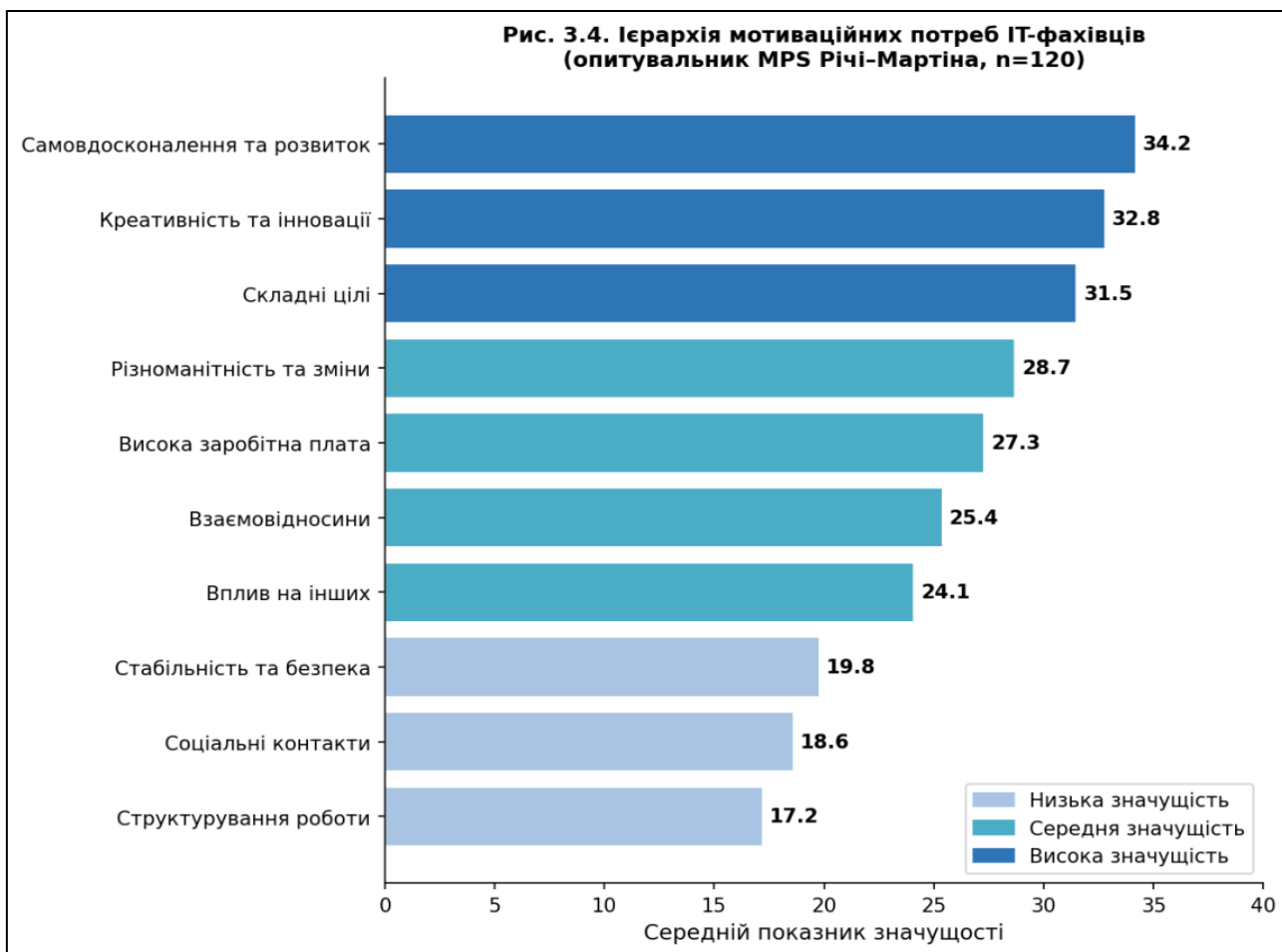


Рис. 3.4. Ієрархія мотиваційних потреб ІТ-фахівців (опитувальник MPS Річі–Мартіна, n=120)

**Таблиця 3.3**

Показники мотиваційних потреб за опитувальником MPS (n=120)

| Потреба                       | M    | SD  | Рівень значущості |
|-------------------------------|------|-----|-------------------|
| Самовдосконалення та розвиток | 34,2 | 4,1 | Високий           |
| Креативність та інновації     | 32,8 | 4,7 | Високий           |

|                          |      |     |          |
|--------------------------|------|-----|----------|
| Складні цілі та виклики  | 31,5 | 5,2 | Високий  |
| Різноманітність та зміни | 28,7 | 5,8 | Середній |
| Висока заробітна плата   | 27,3 | 6,2 | Середній |
| Взаємовідносини          | 25,4 | 5,9 | Середній |
| Вплив на інших           | 24,1 | 6,9 | Середній |
| Стабільність та безпека  | 19,8 | 7,1 | Низький  |
| Соціальні контакти       | 18,6 | 6,8 | Низький  |
| Структурування роботи    | 17,2 | 6,3 | Низький  |

Ці результати підтверджують центральну роль потреб вищого порядку у мотивації ІТ-фахівців. Прагнення до постійного навчання та розвитку відображає реальність ІТ-індустрії, де технології швидко змінюються. Висока значущість креативності підтверджує творчий характер ІТ-праці.

Середній рівень значущості мали: потреба у різноманітності та змінах ( $M=28,7$ ,  $SD=5,8$ ), потреба у високій заробітній платі ( $M=27,3$ ,  $SD=6,2$ ), потреба впливати на інших ( $M=24,1$ ,  $SD=6,9$ ). Потреба у зарплаті, хоча й не на першому місці, залишається важливою, виконуючи функцію гігієнічного фактора.

За методикою мотивації досягнення А. Меграбяна середній показник прагнення до успіху склав 18,7 ( $SD=4,2$ ), що відповідає високому рівню. Середній показник уникнення невдачі – 11,3 ( $SD=3,8$ ). Загальний показник мотивації досягнення становив 7,4, що вказує на чітке домінування орієнтації на досягнення успіху.

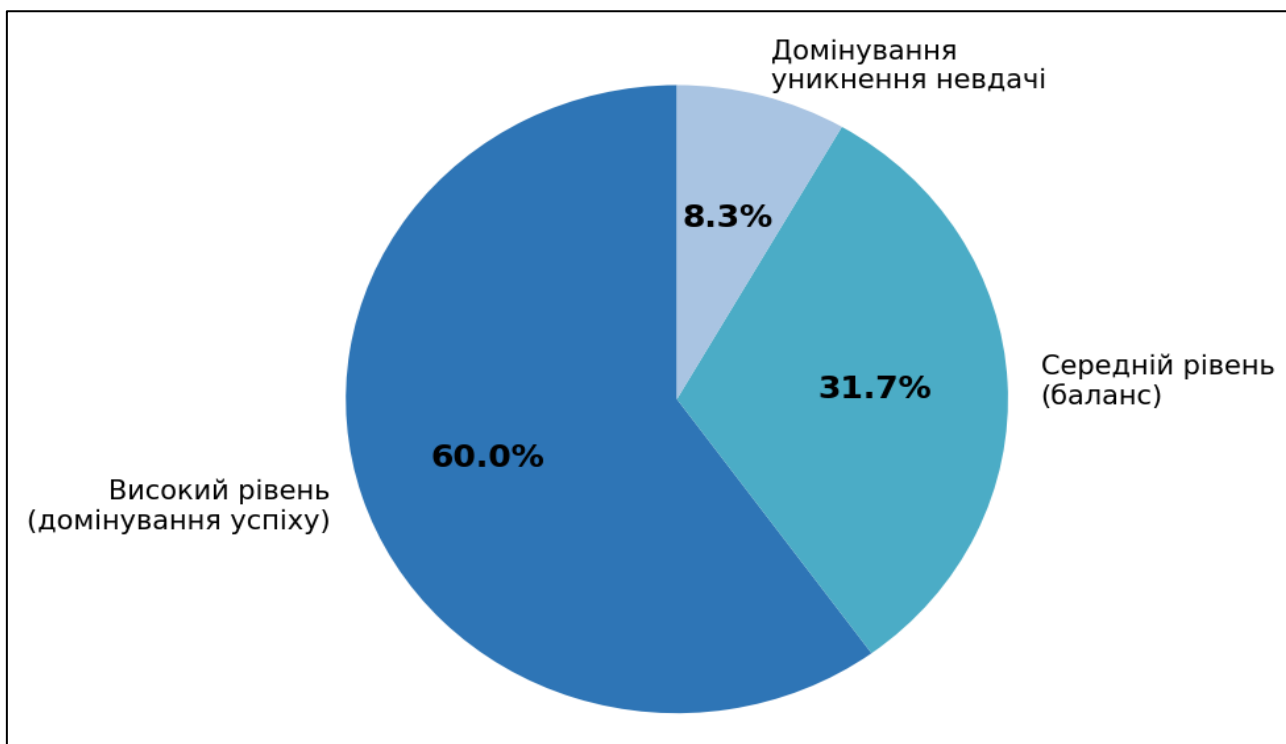


Рис. 3.5. Розподіл рівнів мотивації досягнення (методика Меграбяна, n=120)

**Таблиця 3.4**

Значущі кореляційні зв'язки між показниками мотивації

| Пара показників                  | r    | p      |
|----------------------------------|------|--------|
| ВМ ↔ Самовдосконалення           | 0,56 | <0,001 |
| ВМ ↔ Креативність                | 0,51 | <0,001 |
| ВМ ↔ Складні цілі                | 0,48 | <0,001 |
| ЗПМ ↔ Висока зарплата            | 0,62 | <0,001 |
| ЗПМ ↔ Визнання                   | 0,47 | <0,001 |
| ЗПМ ↔ Вплив на інших             | 0,39 | <0,01  |
| МД ↔ ВМ                          | 0,44 | <0,001 |
| МД ↔ Складні цілі                | 0,59 | <0,001 |
| МД ↔ Продуктивність (самооцінка) | 0,38 | <0,01  |

Аналіз відкритих відповідей на питання "Що найбільше мотивує вас у роботі?" виявив чіткі пріоритети ІТ-фахівців. Найчастіше згадувалися цікаві

технічні завдання та виклики (78 згадувань), можливість навчатися та розвиватися (65), робота з новими технологіями (58), якісна команда та колеги (52), автономія у прийнятті рішень (47).

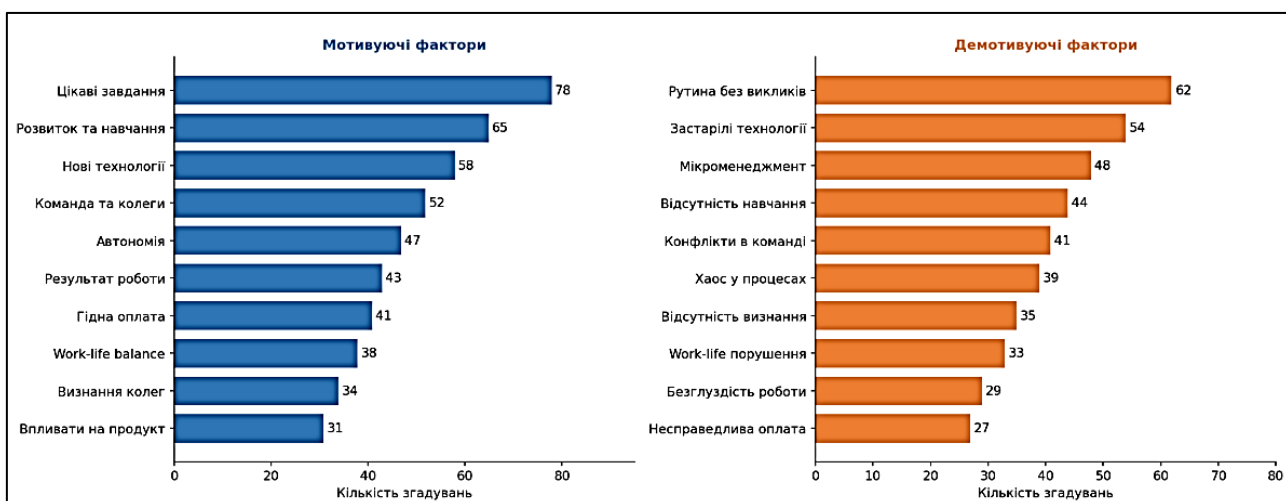


Рис. 3.7. Рейтинг мотивуючих та демотивуючих факторів (контент-аналіз відкритих відповідей, n=120)

Характерні цитати респондентів яскраво ілюструють виявлені кількісні закономірності та дозволяють глибше зрозуміти суб'єктивне переживання мотивації ІТ-фахівцями. Так, один із розробників зазначив: «Коли завдання настільки складне, що треба придумувати нестандартні рішення – ось це драйв». Ця цитата відображає значущість інтелектуального виклику як ключового мотиватора, що підтверджує високі показники потреби у складних цілях ( $M=31,5$ ) та домінування внутрішньої мотивації. Для багатьох ІТ-фахівців саме момент подолання технічної складності, пошуку елегантного та нестандартного рішення стає джерелом найбільшого професійного задоволення, що за своєю психологічною природою відповідає стану потоку за М. Чиксентміхайї.

Інший респондент підкреслив: «Найбільше мотивує відчуття, що ти постійно стаєш кращим спеціалістом». Це висловлювання безпосередньо кореспондує з першим місцем потреби у самовдосконаленні та розвитку ( $M=34,2$ ) в ієрархії мотиваційних потреб. Для ІТ-фахівців професійне зростання є не лише засобом підвищення конкурентоспроможності на ринку

праці, а й глибокою внутрішньою потребою, задоволення якої формує стійке відчуття професійної самоефективності та особистісного прогресу. В умовах швидкої зміни технологій відчуття постійного руху вперед є важливим маркером успішної кар'єри у свідомості ІТ-спеціалістів.

Ще один учасник дослідження зауважив: «Ціную, що можу самостійно приймати технічні рішення, а не просто виконувати інструкції». Ця цитата відображає високу значущість автономії як мотиваційного фактора, що узгоджується з положеннями теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Райана про базову психологічну потребу в автономії. Для ІТ-фахівців можливість самостійно обирати технічні підходи, архітектурні рішення та інструменти є не просто комфортною умовою роботи, а фундаментальною складовою професійної ідентичності, оскільки саме через прийняття самостійних технічних рішень реалізується їхня експертна компетентність.

Серед демотивуючих факторів виразно домінують чинники, пов'язані зі змістовним збідненням професійної діяльності. На першому місці – рутинна робота без викликів (62 згадування, 51,7% вибірки), яка позбавляє ІТ-фахівців можливості переживати інтелектуальне задоволення від розв'язання складних задач та нівелює внутрішню мотивацію. Монотонне повторення одноманітних операцій суперечить самій природі ІТ-діяльності, орієнтованої на творчість та інноваційність. Другу позицію посідають застарілі технології або легасі-код (54 згадування, 45%), що сприймаються фахівцями як перешкода для професійного розвитку та джерело фрустрації, оскільки робота з технічно застарілими рішеннями не лише знижує задоволеність від процесу, а й викликає тривогу щодо втрати актуальності власних навичок на динамічному ринку праці. Третім за значущістю демотиватором виступає мікромеджмент та надмірний контроль (48 згадувань, 40%), який безпосередньо підриває потребу в автономії та сигналізує працівникові про недовіру з боку керівництва, що руйнує внутрішню мотивацію та знижує залученість у робочий процес. Сукупність виявлених демотивуючих факторів переконливо підтверджує, що для ІТ-фахівців змістовні аспекти роботи – її інтелектуальна насиченість,

технологічна новизна та професійна свобода – є критично важливими для підтримання високого рівня мотивації, а їх відсутність становить значно більшу загрозу для утримання кваліфікованих кадрів, ніж навіть недостатній рівень матеріальної винагороди.

### 3.2. Психологічні особливості мотиваційної структури різних категорій ІТ-спеціалістів

Порівняльний аналіз мотиваційних профілів різних професійних груп у ІТ-сфері виявив як спільні риси, так і специфічні особливості кожної категорії.

**Таблиця 3.5**

Порівняльний аналіз мотиваційних профілів за спеціалізацією

| Показник          | Розробники<br>n=54 | QA/Тестувальники<br>n=28 | PM/Аналітики<br>n=22 | UI/UX<br>n=16 |
|-------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|---------------|
| ВМ (М)            | 4,48               | 4,15                     | 4,01                 | 4,52          |
| ЗПМ (М)           | 3,71               | 3,82                     | 4,28                 | 3,95          |
| ЗНМ (М)           | 2,08               | 2,19                     | 2,31                 | 2,02          |
| МД (М)            | 19,2               | 17,6                     | 16,8                 | 18,4          |
| Самовдосконалення | 36,1               | 31,2                     | 29,8                 | 34,7          |
| Креативність      | 35,2               | 28,3                     | 27,1                 | 37,1          |
| Вплив на інших    | 22,4               | 21,8                     | 32,4                 | 24,2          |

Розробники програмного забезпечення демонструють найвищий рівень внутрішньої мотивації (М=4,48) серед усіх груп. Для них характерна виражена потреба у креативності (М=35,2) та самовдосконаленні (М=36,1). Мотивація досягнення також найвища у цій групі (М=19,2).

За результатами методики "Якорі кар'єри" у розробників домінують: професійна компетентність (М=8,4) та виклик (М=7,9). Якір менеджменту є низьким (М=4,2) – більшість програмістів не прагнуть до управлінських позицій. Демотивуючими є робота з легасі-кодом низької якості, відсутність часу на рефакторинг.

Тестувальники мають дещо нижчий рівень внутрішньої мотивації (M=4,15) порівняно з розробниками. Для них менш значуща потреба у креативності (M=28,3), натомість вища потреба у структуруванні роботи (M=24,1). Домінуючі кар'єрні якорі: професійна компетентність (M=7,8) та стабільність (M=6,7). Демотивуючими є недооцінка їхнього внеску та монотонні мануальні тести.

Проектні менеджери демонструють найнижчий серед усіх груп рівень внутрішньої мотивації (M=4,01), хоча абсолютні значення все ще високі. Натомість у них найвища зовнішня позитивна мотивація (M=4,28). Характерні високі показники потреби впливати на інших (M=32,4) та соціальних контактах (M=26,7).

UI/UX дизайнери мають найвищий рівень внутрішньої мотивації (M=4,52). Для них критично важлива потреба у креативності (M=37,1) та можливість бачити візуальний результат своєї роботи. Домінуючі кар'єрні якорі: професійна компетентність (M=8,6) та служіння (M=7,8).

**Таблиця 3.6**

Мотиваційні профілі за рівнем досвіду роботи

| Показник                 | Джуніор n=35 | Middle n=58 | Сеньйор n=27 |
|--------------------------|--------------|-------------|--------------|
| ВМ                       | 4,18         | 4,35        | 4,41         |
| ЗПМ                      | 4,15         | 3,82        | 3,52         |
| ЗНМ                      | 2,31         | 2,12        | 1,98         |
| Мотивація досягнення     | 18,2         | 19,4        | 17,8         |
| Потреба у навчанні       | 37,2         | 33,1        | 29,8         |
| Потреба в автономії      | 24,1         | 30,2        | 34,6         |
| Потреба у структуруванні | 23,4         | 19,8        | 16,2         |

Порівняння за досвідом роботи виявило закономірні тенденції. Джуніори (досвід до 3 років) характеризуються найвищою зовнішньою позитивною

мотивацією та потребою у структуруванні роботи. Middle-спеціалісти демонструють найбільш збалансований мотиваційний профіль з найвищою мотивацією досягнення ( $M=19,4$ ). Сеньйори мають найвищу внутрішню мотивацію при найнижчій зовнішній позитивній.

Факторний аналіз даних виявив три латентні фактори мотивації у ІТ-сфері, які пояснюють 64,2% дисперсії: "Інтелектуальний розвиток та майстерність" (32,1%), "Матеріальне благополуччя та визнання" (18,7%), "Соціальна гармонія та баланс" (13,4%).

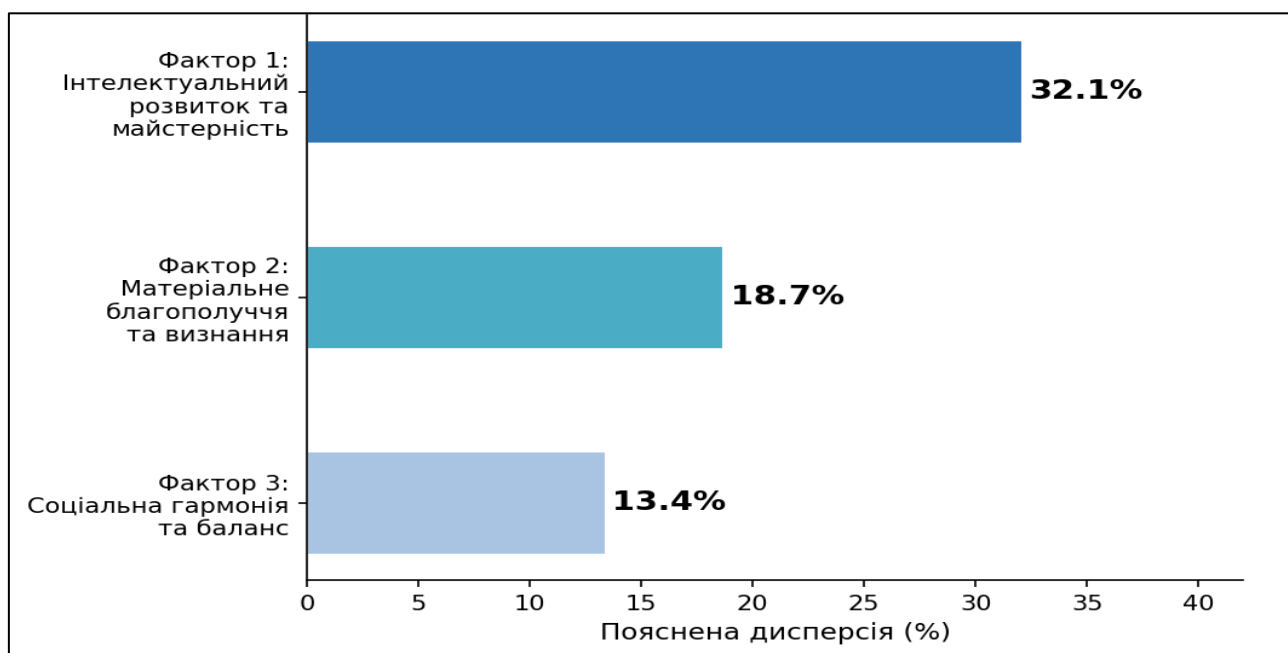


Рис. 3.8. Результати факторного аналізу мотивації ІТ-фахівців (загальна пояснена дисперсія: 64,2%)

**Таблиця 3.7**

Мотиваційні профілі за форматом роботи

| Показник            | Офісний n=38 | Дистанційний n=44 | Гібридний n=38 |
|---------------------|--------------|-------------------|----------------|
| ВМ                  | 4,28         | 4,38              | 4,31           |
| ЗПМ                 | 3,91         | 3,79              | 3,87           |
| Потреба в автономії | 27,3         | 32,6              | 29,8           |
| Соціальні контакти  | 22,4         | 16,2              | 19,7           |
| Структурування      | 20,1         | 15,8              | 18,4           |

### **3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення мотивації працівників сфери інформаційних технологій**

На основі проведеного емпіричного дослідження було розроблено систему практичних рекомендацій для ІТ-компаній щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу. Рекомендації структуровані за ключовими напрямками та враховують специфіку різних категорій працівників.

**1. Забезпечення можливостей для професійного розвитку.** Оскільки потреба у самовдосконаленні виявилася найбільш значущою для ІТ-фахівців, компаніям необхідно: створити чіткі траєкторії розвитку з прозорими критеріями переходу між рівнями; виділяти бюджет на навчання мінімум 3–5% від фонду оплати праці; організовувати внутрішні навчальні програми; надавати робочий час для самонавчання (10% часу на вивчення нових технологій). Важливо диференціювати підходи: джуніорам – структуровані програми адаптації з менторами, middle – можливості архітектурних рішень, сеньйорам – платформи для менторства та виступів.

**2. Забезпечення технічної привабливості роботи.** Враховуючи високу значущість креативності та складних завдань, рекомендується регулярно оновлювати технологічний стек; виділяти ресурси на рефакторинг та технічний борг; проводити tech talks та хакатони; визнавати та винагороджувати технічну досконалість, а не лише швидкість виконання.

**3. Надання автономії та довіри.** З огляду на високу потребу у самостійності: уникати мікроменеджменту; використовувати результат-орієнтоване управління; залучати команди до прийняття технічних рішень; надавати право на помилку та експеримент. При цьому автономія має балансуватися з достатнім зворотним зв'язком.

**4–5. Командна взаємодія та справедлива компенсація.** Інвестиції у team building та психологічну безпеку команди є критично важливими. Хоча зарплата не є головним мотиватором, несправедлива оплата є сильним

демотиватором: необхідно регулярно моніторити ринок, забезпечувати прозорість у формуванні зарплат та індексувати відповідно до інфляції.

**6–8. Баланс роботи, визнання та сенс діяльності.** Встановлення реалістичних дедлайнів та повага до особистого часу підтримують довгострокову мотивацію. Регулярний конструктивний зворотний зв'язок, публічне визнання досягнень та формування зв'язку з результатом роботи посилюють відчуття значущості.

**9–14. Системний підхід до мотивації.** Диференційований підхід до різних категорій, покращення організаційних процесів, підтримка різних форматів роботи, розвиток лідерства, культура інновацій та постійний моніторинг задоволеності – ці елементи утворюють цілісну систему мотивації, яка відповідає психологічним потребам ІТ-фахівців.

**Таблиця 3.8**

Система мотиваційних рекомендацій для ІТ-компаній

| Напрямок               | Ключові заходи                                   | Пріоритет |
|------------------------|--------------------------------------------------|-----------|
| Проф. розвиток         | Career paths, навчальний бюджет 3–5%, менторство | Високий   |
| Технічна привабливість | Оновлення стеку, боротьба з техборгом, хакатони  | Високий   |
| Автономія              | Результат-орієнтоване управління, довіра         | Високий   |
| Командна взаємодія     | Психологічна безпека, team building              | Середній  |
| Компенсація            | Ринковий моніторинг, прозорість, індексація      | Середній  |
| Work-life balance      | Реалістичні дедлайни, гнучкість                  | Середній  |
| Визнання               | Зворотний зв'язок, peer recognition              | Середній  |
| Інновації              | 10–20% часу на експерименти, хакатони            | Середній  |

### Висновки до розділу 3

Проведене емпіричне дослідження психологічних особливостей мотивації працівників ІТ-сфери, здійснене на вибірці із 120 респондентів за допомогою комплексу п'яти психодіагностичних методик, дозволило виявити ключові закономірності мотиваційної структури фахівців інформаційних технологій, встановити специфіку мотиваційних профілів різних категорій ІТ-спеціалістів та розробити науково обґрунтовану систему практичних рекомендацій для оптимізації мотивації персоналу ІТ-компаній.

**По-перше**, емпірично підтверджено центральну гіпотезу дослідження про домінування внутрішньої мотивації у працівників ІТ-сфери. За результатами методики К. Замфір у модифікації А. Реана встановлено, що середній показник внутрішньої мотивації ( $M=4,32$ ;  $SD=0,54$ ) статистично значуще перевищує показники зовнішньої позитивної мотивації ( $M=3,87$ ;  $SD=0,61$ ) та зовнішньої негативної мотивації ( $M=2,14$ ;  $SD=0,73$ ). Оптимальний мотиваційний комплекс  $BM > ЗПМ > ЗНМ$ , за якого провідною є внутрішня мотивація, підтримувана позитивною зовнішньою мотивацією, виявлено у 78 респондентів, що становить 65% вибірки. У 31 респондента (25,8%) зафіксовано комплекс  $BM > ЗНМ > ЗПМ$ , і лише у 11 осіб (9,2%) спостерігалися інші варіанти мотиваційних комплексів. Ці дані переконливо свідчать про те, що абсолютна більшість ІТ-фахівців (понад 90%) мають внутрішню мотивацію як провідну, що зумовлюється специфікою ІТ-професій – їхнім інтелектуальним та творчим характером, можливістю переживання стану потоку під час розв'язання складних технічних завдань, а також ігровим компонентом програмування, яке за своєю природою нагадує розв'язання інтелектуальних головоломок. Водночас відносно низький рівень зовнішньої негативної мотивації вказує на те, що ІТ-фахівці рідко керуються мотивами уникнення покарання або осуду, що корелює з демократичною та неформальною корпоративною культурою, притаманною більшості ІТ-організацій.

**По-друге,** за результатами опитувальника MPS Ш. Річі та П. Мартіна встановлено чітку ієрархію мотиваційних потреб ІТ-працівників, у якій домінують потреби вищого порядку. Найбільш значущою виявилася потреба у самовдосконаленні та розвитку ( $M=34,2$ ;  $SD=4,1$ ), що посідає перше місце в ієрархії мотиваційних потреб і відображає реальність ІТ-індустрії, де технології швидко змінюються й вимагають постійного оновлення знань та навичок. Друге місце посідає потреба бути креативним та інноваційним ( $M=32,8$ ;  $SD=4,7$ ), що підтверджує творчий характер ІТ-праці та значущість можливості генерувати оригінальні рішення. Третю позицію займає потреба ставити сміливі складні цілі ( $M=31,5$ ;  $SD=5,2$ ), яка свідчить про орієнтацію ІТ-фахівців на подолання інтелектуальних викликів та досягнення амбітних результатів. Середній рівень значущості продемонстрували потреба у різноманітності та змінах ( $M=28,7$ ;  $SD=5,8$ ), потреба у високій заробітній платі ( $M=27,3$ ;  $SD=6,2$ ) та потреба впливати на інших ( $M=24,1$ ;  $SD=6,9$ ). Особливої уваги заслуговує той факт, що матеріальна винагорода посідає лише шосте місце серед десяти виявлених мотиваційних потреб, виконуючи функцію гігієнічного фактора за Ф. Герцбергом – її недостатність спричиняє демотивацію, проте підвищення понад ринковий рівень не призводить до пропорційного зростання мотивації.

**По-третє,** за методикою мотивації досягнення А. Меграбяна в модифікації М. Магомед-Емінова виявлено високий рівень мотивації досягнення у ІТ-фахівців із чітким домінуванням орієнтації на успіх. Середній показник прагнення до успіху склав 18,7 ( $SD=4,2$ ), що відповідає високому рівню, тоді як середній показник уникнення невдачі становив лише 11,3 ( $SD=3,8$ ). Загальний показник мотивації досягнення (різниця між прагненням до успіху та уникненням невдачі) становив 7,4, що однозначно вказує на домінування продуктивної орієнтації на досягнення. Виражену орієнтацію на досягнення успіху продемонстрували 60% респондентів. Це означає, що більшість ІТ-фахівців схильні обирати завдання помірної або підвищеної складності, виявляють наполегливість у подоланні труднощів, прагнуть до

вдосконалення результатів і зберігають оптимістичне ставлення до власних професійних можливостей. Даний результат є особливо значущим у контексті ІТ-діяльності, яка вимагає постійного розв'язання складних технічних проблем, прийняття рішень в умовах невизначеності та готовності до експериментування з новими підходами та технологіями.

**По-четверте,** порівняльний аналіз мотиваційних профілів різних професійних груп ІТ-сфери виявив як спільні риси, так і суттєві специфічні відмінності. UI/UX дизайнери продемонстрували найвищий рівень внутрішньої мотивації ( $M=4,52$ ) серед усіх досліджених категорій, що зумовлюється критичною важливістю креативності ( $M=37,1$ ) та можливістю безпосередньо спостерігати візуальний результат своєї роботи. Їхніми домінуючими кар'єрними якорями за методикою Е. Шейна є професійна компетентність ( $M=8,6$ ) та служіння ( $M=7,8$ ). Розробники програмного забезпечення також характеризуються високою внутрішньою мотивацією ( $M=4,48$ ) з вираженими потребами у креативності ( $M=35,2$ ) та самовдосконаленні ( $M=36,1$ ), а також найвищою мотивацією досягнення ( $M=19,2$ ); їхні домінуючі кар'єрні якорі – професійна компетентність ( $M=8,4$ ) та виклик ( $M=7,9$ ), при цьому якір менеджменту є низьким ( $M=4,2$ ), що свідчить про переважну орієнтацію на технічну експертизу, а не управлінську кар'єру. Тестувальники демонструють дещо нижчий рівень внутрішньої мотивації ( $M=4,15$ ) з менш вираженою потребою у креативності ( $M=28,3$ ), натомість вищою потребою у структуруванні роботи ( $M=24,1$ ); їхніми провідними кар'єрними якорями є професійна компетентність ( $M=7,8$ ) та стабільність ( $M=6,7$ ), а демотивуючими факторами виступають недооцінка їхнього внеску та монотонні мануальні тести. Проектні менеджери мають найнижчий рівень внутрішньої мотивації серед усіх груп ( $M=4,01$ ), проте абсолютні значення залишаються високими; водночас вони демонструють найвищу зовнішню позитивну мотивацію ( $M=4,28$ ), характерну потребу впливати на інших ( $M=32,4$ ) та значущість соціальних контактів ( $M=26,7$ ), що відповідає управлінській та координаційній природі їхньої діяльності.

**По-п'яте,** встановлено статистично значущі закономірності динаміки мотиваційної структури залежно від рівня професійного досвіду ( $p < 0,01$ ). Джуніори (досвід до 3 років) характеризуються найвищою зовнішньою позитивною мотивацією ( $M=4,15$ ), вираженою потребою у структуруванні роботи та зовнішньому визнанні, що пояснюється їхнім перебуванням на початковому етапі кар'єри, коли підтвердження власної компетентності з боку інших є особливо значущим. Middle-спеціалісти (досвід 3–7 років) демонструють найбільш збалансований мотиваційний профіль із найвищою мотивацією досягнення ( $M=19,4$ ), що відповідає етапу активного професійного зростання та накопичення експертизи. Сеньйори (досвід понад 7 років) відрізняються найвищою внутрішньою мотивацією ( $M=4,41$ ) при найнижчій зовнішній позитивній мотивації ( $M=3,52$ ), що свідчить про поступову інтерналізацію мотиваційних механізмів – із зростанням досвіду фахівці все менше потребують зовнішнього визнання та все більше мотивуються самим процесом професійної діяльності, можливістю менторства та архітектурних рішень. Важливо, що внутрішня мотивація залишається високою на всіх рівнях досвіду (від 4,18 до 4,41), підтверджуючи її стабільність як основного драйвера професійної активності в ІТ-сфері.

**По-шосте,** факторний аналіз сукупності отриманих емпіричних даних виділив три латентні фактори мотивації у ІТ-сфері, які в сукупності пояснюють 64,2% загальної дисперсії. Домінуючим фактором є «Інтелектуальний розвиток та майстерність» (32,1% дисперсії), який об'єднує показники внутрішньої мотивації, потреби у самовдосконаленні, креативності, складних цілях та мотивації досягнення. Цей фактор підтверджує, що основу мотивації ІТ-фахівців становить прагнення до професійного розвитку, інтелектуальних викликів та технічної досконалості. Другий фактор – «Матеріальне благополуччя та визнання» (18,7% дисперсії) – включає зовнішню позитивну мотивацію, потребу у високій зарплаті та потребу впливати на інших. Третій фактор – «Соціальна гармонія та баланс» (13,4% дисперсії) – охоплює потреби у соціальних контактах, структуруванні роботи та різноманітності. Виділена

трифакторна структура вказує на те, що ефективна система мотивації в ІТ-компаніях має одночасно адресувати всі три виміри, проте пріоритетна увага має приділятися першому фактору як найбільш впливовому.

**По-сьоме,** контент-аналіз відкритих відповідей респондентів підтвердив та доповнив результати, отримані за стандартизованими методиками. Серед мотивуючих факторів ІТ-фахівці найчастіше називали: цікаві технічні завдання та виклики (78 згадувань, 65% вибірки), можливість навчатися та розвиватися (65 згадувань, 54%), роботу з новими технологіями (58 згадувань, 48%), якісну команду та колег (52 згадування, 43%), автономію у прийнятті рішень (47 згадувань, 39%). Серед демотивуючих факторів домінують: рутинна робота без викликів (62 згадування, 52%), застарілі технології або легасі-код (54 згадування, 45%), мікроменеджмент та надмірний контроль (48 згадувань, 40%). Ці якісні дані підкреслюють, що для ІТ-фахівців змістовні аспекти роботи – її інтелектуальна насиченість, технологічна новизна та професійна свобода – є критично важливими для підтримання мотивації, тоді як обмеження автономії, технологічний застій та монотонність виступають найпотужнішими демотиваторами.

**По-восьме,** на основі теоретичного аналізу та узагальнення емпіричних даних розроблено комплексну систему науково обґрунтованих практичних рекомендацій для ІТ-компаній щодо оптимізації мотивації персоналу. Система охоплює чотирнадцять ключових напрямків, структурованих за ступенем пріоритетності відповідно до виявлених мотиваційних потреб. Першочергові рекомендації стосуються забезпечення можливостей для професійного розвитку (створення чітких траєкторій зростання, виділення навчального бюджету, впровадження менторських програм, надання 10% робочого часу на самонавчання), забезпечення технічної привабливості роботи (оновлення технологічного стеку, рефакторинг, хакатони), надання автономії та довіри (уникнення мікроменеджменту, результат-орієнтоване управління, право на експеримент). Важливим аспектом рекомендацій є диференційований підхід до різних категорій працівників: для джуніорів – структуровані програми

адаптації з менторами, для middle-спеціалістів – можливості архітектурних рішень, для сеньйорів – платформи для менторства та виступів. Окремий блок рекомендацій присвячений підтримці командної взаємодії та психологічної безпеки, справедливій компенсації, забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, системі визнання досягнень та формуванню відчуття значущості роботи.

Таким чином, результати третього розділу дослідження формують цілісну картину мотиваційної сфери ІТ-фахівців, яка характеризується домінуванням внутрішньої мотивації, високим рівнем мотивації досягнення, пріоритетністю потреб вищого порядку (саморозвиток, креативність, інтелектуальні виклики), специфічними відмінностями у мотиваційних профілях різних професійних категорій та закономірною динамікою мотиваційної структури залежно від рівня досвіду. Отримані емпіричні дані підтверджують основну гіпотезу дослідження та узгоджуються з положеннями теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, двофакторної теорії Ф. Герцберга та концепції потоку М. Чиксентміхайї, адаптованими до специфічного контексту ІТ-індустрії. Розроблена система практичних рекомендацій має прикладне значення для HR-менеджерів та керівників ІТ-компаній і може бути використана для побудови ефективних систем мотивації, що враховують психологічні особливості та потреби фахівців інформаційних технологій.

## ВИСНОВКИ

Проведене теоретико-емпіричне дослідження психологічних особливостей мотивації до роботи у працівників ІТ-сфери дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

Теоретичний аналіз наукової літератури показав, що трудова мотивація є складним багатовимірним психологічним феноменом, який включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Дж. Адамса) закладають фундаментальні основи розуміння спонукальних чинників трудової поведінки. Сучасні теорії (самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, концепція потоку М. Чиксентміхайї, модель робочих ресурсів та вимог, теорія психологічного контракту) розвивають ці ідеї та акцентують увагу на важливості внутрішньої мотивації, автономії, компетентності та значущості роботи.

Виявлено специфічні особливості професійної діяльності у сфері інформаційних технологій, які формують унікальну мотиваційну структуру працівників: інтелектуальний та творчий характер праці, висока швидкість технологічних змін, проєктна організація роботи, командність, глобальний та віддалений характер зайнятості, високий рівень автономії, прозорість ринку праці, специфічна організаційна культура, демографічна специфіка галузі. Ці особливості створюють контекст, який суттєво відрізняється від традиційних галузей та потребує адаптації підходів до мотивації персоналу.

Емпірично підтверджено гіпотезу про домінування внутрішньої мотивації у працівників ІТ-сфери. У 65% респондентів виявлено оптимальний мотиваційний комплекс, де провідною є внутрішня мотивація ( $M=4,32$ ), підтримувана зовнішньою позитивною мотивацією ( $M=3,87$ ), при низькому рівні зовнішньої негативної мотивації ( $M=2,14$ ). Це свідчить про те, що ІТфахівці керуються переважно інтересом до самої роботи, можливістю самореалізації та професійного розвитку, а не страхом покарання чи винятково матеріальною винагородою.

Виявлено ієрархію мотиваційних потреб ІТ-працівників, де найбільш значущими є потреби вищого порядку: самовдосконалення та розвиток ( $M=34,2$ ), креативність та інноваційність ( $M=32,8$ ), складні цілі та досягнення ( $M=31,5$ ). Матеріальна винагорода посідає середню позицію у рейтингу потреб ( $M=27,3$ ), що підтверджує її роль як гігієнічного фактора за теорією Герцберга. Найменш значущими виявилися потреби у стабільності ( $M=19,8$ ), широких соціальних контактах ( $M=18,6$ ) та жорсткому структуруванні роботи ( $M=17,2$ ).

Встановлено високий рівень мотивації досягнення у ІТ-фахівців ( $M=18,7$ ) з чітким домінуванням орієнтації на успіх над уникненням невдачі. У 60% респондентів зафіксовано високий рівень прагнення до успіху при мінімальному уникненні невдачі. Виявлено позитивні кореляції між мотивацією досягнення та внутрішньою мотивацією ( $r=0,44$ ,  $p<0,001$ ), потребою у складних цілях ( $r=0,59$ ,  $p<0,001$ ), самооцінкою продуктивності ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ) та задоволеністю роботою ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ).

Виявлено суттєві відмінності у мотиваційних профілях різних категорій ІТ-спеціалістів. Розробники програмного забезпечення демонструють найвищу внутрішню мотивацію ( $M=4,48$ ) та орієнтацію на технічну майстерність. Тестувальники мають дещо нижчу внутрішню мотивацію ( $M=4,15$ ), але вищу потребу у структуруванні. Проектні менеджери характеризуються найвищою зовнішньою позитивною мотивацією ( $M=4,28$ ) та орієнтацією на управлінські ролі. UI/UX дизайнери мають найвищу потребу у креативності ( $M=37,1$ ) та естетичному вираженні.

Встановлено закономірності зміни мотиваційної структури залежно від досвіду роботи. Джуніори (досвід до 3 років) характеризуються вищою зовнішньою позитивною мотивацією ( $M=4,15$ ) та потребою у структуруванні й менторстві. Middle-спеціалісти (3-7 років) демонструють найвищу мотивацію досягнення ( $M=19,4$ ) та найбільш збалансований мотиваційний профіль. Senior-спеціалісти (понад 7 років) мають найвищу внутрішню мотивацію ( $M=4,41$ ) при найнижчій зовнішній позитивній ( $M=3,52$ ), зростає значущість автономії, менторства та балансу роботи та життя.

Виявлено відмінності у мотиваційних особливостях залежно від формату роботи. Офісні працівники мають вищу потребу у соціальних контактах та командній взаємодії. Віддалені працівники демонструють найвищу потребу в автономії ( $M=32,6$ ) та найнижчу у структуруванні ( $M=15,8$ ), що відображає їхню високу самоорганізацію. Працівники гібридного формату характеризуються найбільш збалансованими показниками та високою задоволеністю поєднанням переваг обох форматів.

Факторний аналіз виділив три латентні фактори мотивації у ІТ-сфері: "Інтелектуальний розвиток та майстерність" (32,1% дисперсії, домінуючий фактор), "Матеріальне благополуччя та визнання" (18,7% дисперсії), "Соціальна гармонія та баланс" (13,4% дисперсії). Це вказує на багатовимірність мотиваційної структури, де домінують потреби професійного розвитку, але матеріальні та соціальні аспекти також залишаються значущими.

Аналіз якісних даних виявив, що найбільш мотивуючими факторами для ІТ-фахівців є: цікаві технічні завдання та виклики (згадували 65% респондентів), можливість навчатися та розвиватися (54%), робота з новими технологіями (48%), якісна команда (43%), автономія у прийнятті рішень (39%). Найбільш демотивуючими факторами є: рутинна робота без викликів (52%), застарілі технології (45%), мікроменеджмент (40%), відсутність можливостей для навчання (37%), токсична атмосфера у команді (34%).

На основі теоретичного аналізу та емпіричних даних розроблено систему практичних рекомендацій для ІТ-компаній щодо оптимізації системи мотивації персоналу. Ключові напрямки включають: забезпечення можливостей для професійного розвитку через навчання, менторство, роботу над складними проєктами; підтримання технічної привабливості роботи через оновлення технологічного стеку та виділення ресурсів на боротьбу з технічним боргом; надання автономії та довіри через результат-орієнтоване управління; формування якісної командної взаємодії через створення психологічної безпеки; побудову справедливої системи компенсацій з прозорими критеріями; підтримку балансу роботи та життя; забезпечення визнання та зворотного зв'язку; створення відчуття значущості роботи через зв'язок з кінцевими

користувачами; диференційований підхід до різних категорій спеціалістів; постійний моніторинг та адаптацію системи мотивації.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання HR-фахівцями та керівниками ІТ-компаній для побудови ефективних систем мотивації, що враховують психологічні особливості працівників галузі. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів, покращити продуктивність та створити конкурентну перевагу у боротьбі за таланти на ринку праці.

У результаті проведення дослідження підтвердило основну гіпотезу про специфічність мотиваційної структури ІТ-працівників, де домінують внутрішні мотиви, пов'язані з можливістю саморозвитку, творчої самореалізації та професійного зростання. Виявлені особливості дозволяють краще зрозуміти психологічні механізми, які спонукають ІТ-фахівців до високоефективної професійної діяльності, та розробити практичні інструменти для створення мотивуючого робочого середовища у сфері інформаційних технологій.

Перспективи подальших досліджень включають лонгітюдне вивчення динаміки мотивації ІТ-працівників протягом кар'єри, дослідження взаємозв'язку між мотиваційними особливостями та показниками ефективності, вивчення специфіки мотивації у нових сегментах ІТ-індустрії (штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека), крос-культурні дослідження мотивації ІТ-фахівців у різних країнах, розробку та апробацію інтервенційних програм для підвищення мотивації персоналу у ІТ-компаніях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г. С. Психологія мотивації персоналу: теорія та практика: монографія. Київ: Видавничий дім «Освіта України», 2020. 312 с.
2. Баклицький І. О. Психологія праці в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 278 с.
3. Бондарчук О. І. Психологічні засади управління персоналом в інноваційних організаціях: монографія. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2020. 344 с.
4. Волянчук Н. Ю., Ложкін Г. В. Трудова мотивація: психологічні механізми та організаційні детермінанти: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 296 с.
5. Гуменюк Г. В. Психологія професійної діяльності у сфері інформаційних технологій: монографія. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2022. 264 с.
6. Дзюба Т. М., Коваленко А. Б. Мотиваційна сфера особистості: структура, динаміка, детермінанти: монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2021. 328 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія організаційного розвитку в умовах соціальних змін: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2020. 372 с.
8. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: Інформаційно-аналітичне агентство, 2021. 336 с.
9. Максименко С. Д., Ткач Б. М. Генетична психологія мотивації особистості: монографія. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2022. 384 с.
10. Семиченко В. А. Психологічні чинники професійної мотивації: монографія. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Вища школа, 2020. 304 с.
11. Баранова С. В., Шевченко А. М. Психологія управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.
12. Варій М. Й. Загальна психологія: підручник. 4-те вид., переробл. і допов. Київ: Знання, 2021. 620 с.

13. Власова О. І. Психологія організацій та організаційного розвитку: підручник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 398 с.
14. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Ніка-Центр, 2020. 352 с.
15. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологія управління: підручник для закладів вищої освіти. Київ: Каравела, 2022. 524 с.
16. Кириченко В. В. Психологія інформаційної діяльності: навч. посіб. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 236 с.
17. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Психологія праці та інженерна психологія: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2020. 464 с.
18. Ложкін Г. В., Волянчук Н. Ю. Психологія праці: підручник. 2-ге вид., переробл. Київ: Знання, 2023. 480 с.
19. Москальова А. С. Психологія управлінської діяльності: навч. посіб. Київ: МАУП, 2021. 312 с.
20. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: підручник. 3-тє вид., допов. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 544 с.
21. Андрійчук І. П. Внутрішня мотивація як предиктор професійної ефективності ІТ-фахівців. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 1 (25). С. 14–23.
22. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Мотиваційні чинники професійного розвитку працівників високотехнологічних підприємств. Вісник післядипломної освіти. 2021. Вип. 17 (46). С. 8–24.
23. Ващенко І. В., Онуфрієва Л. А. Психологічні особливості мотивації досягнення у працівників інтелектуальної сфери. Проблеми сучасної психології. 2023. Вип. 59. С. 32–48.
24. Гуляс І. А. Психологічний аналіз мотиваційних факторів задоволеності працею в ІТ-компаніях. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2022. Вип. 3. С. 56–64.

25. Дригус М. Т. Самодетермінація як чинник професійної мотивації у сучасному робочому середовищі. Актуальні проблеми психології. 2021. Т. V, вип. 21. С. 72–85.
26. Завадська Т. В., Коломієць О. С. Психологічні чинники професійного вигорання у працівників ІТ-сфери. Проблеми сучасної психології. 2022. Вип. 55. С. 44–58.
27. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Мотивація персоналу організацій в умовах дистанційної роботи: психологічний аналіз. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 2–3 (23). С. 38–52.
28. Кокун О. М., Пішко І. О. Мотиваційний профіль сучасного фахівця інформаційних технологій: емпіричне дослідження. Психологічний часопис. 2023. Т. 9, № 3. С. 88–102.
29. Креденцер О. В. Підприємницька мотивація працівників технологічних компаній: структура та детермінанти. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 4 (27). С. 62–76.
30. Максименко С. Д., Сердюк Л. З. Психологічні механізми формування професійної мотивації особистості. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. II, вип. 12. С. 5–18.
31. Лазорко О. В. Кар'єрні орієнтації ІТ-спеціалістів як чинник професійної мотивації. Психологічні перспективи. 2022. Вип. 39. С. 123–138.
32. Малхазов О. Р. Когнітивні аспекти трудової мотивації в умовах цифровізації. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки. 2021. Вип. 2 (22). С. 78–91.
33. Мушкевич М. І. Психологічні ресурси мотивації працівників у сфері цифрових технологій. Психологічні перспективи. 2023. Вип. 41. С. 156–172.
34. Наумова Н. А. Мотиваційні стратегії в управлінні персоналом інноваційних підприємств. Вісник МАУП. Серія: Психологічні науки. 2022. Вип. 1. С. 42–55.

35. Панченко С. М. Зв'язок мотивації досягнення та професійної самоефективності у працівників ІТ-галузі. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2021. Т. 3, № 2. С. 143–157.
36. Петрова І. Л. Автономія як мотиваційний ресурс у гнучких формах зайнятості. Психологія і суспільство. 2022. № 2. С. 84–97.
37. Рибалка В. В. Психологічний капітал працівника як основа внутрішньої мотивації. Педагогіка і психологія. 2020. № 4 (109). С. 63–74.
38. Сердюк Л. З. Мотиваційна саморегуляція особистості в контексті професійної діяльності. Актуальні проблеми психології. 2021. Т. II, вип. 14. С. 24–39.
39. Снігур О. М. Потреба у самовдосконаленні як провідний мотив ІТ-фахівців. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2023. Т. XIII. Психологія праці та організаційна психологія. Вип. 3. С. 112–126.
40. Філатова О. Ф. Факторна структура мотивації працівників високотехнологічних підприємств. Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія: Психологія. 2022. Вип. 66. С. 201–216.
41. Антонова О. Є. Психологічні аспекти мотивації ІТ-фахівців в умовах воєнного стану. Психологічна безпека особистості в умовах сучасних викликів: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18–19 трав. 2023 р.). Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2023. С. 28–31.
42. Бойко О. В. Роль командної взаємодії у мотивації розробників програмного забезпечення. Сучасна психологія: теорія і практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 22–23 квіт. 2022 р.). Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. С. 45–48.
43. Гончаренко В. П. Вплив формату роботи на мотиваційну структуру працівників ІТ-сфери. Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 10–11 лют. 2022 р.). Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2022. С. 89–92.

44. Данилюк І. В. Мотиваційні детермінанти професійного розвитку фахівців цифрової економіки. Психологія в сучасному світі: матеріали Міжнар. наук. конф. (Львів, 14–15 жовт. 2021 р.). Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. С. 134–137.
45. Євдокимова Н. О. Психологічний контракт у сфері інформаційних технологій: мотиваційний аспект. Актуальні проблеми психології діяльності в особливих умовах: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 25–26 листоп. 2021 р.). Київ: НАУ, 2021. С. 67–70.
46. Зубіашвілі І. К., Журавльова О. М. Мотивація професійної діяльності в умовах невизначеності: випадок українського ІТ-сектору. Психологія та педагогіка: сучасні методики та інновації: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 6–7 трав. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 112–115.
47. Карамушка Л. М., Лагодзінська В. І. Психологічна безпека як фактор мотивації у проєктних ІТ-командах. Проблеми та перспективи розвитку організаційної психології в Україні: матеріали III Всеукр. конф. (Київ, 3–4 берез. 2023 р.). Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка, 2023. С. 78–82.
48. Кравченко О. Г. Вікові особливості мотивації у працівників ІТ-компаній покоління Z. Молода наука: психологічні студії: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (Харків, 20–21 квіт. 2023 р.). Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2023. С. 53–56.
49. Мельничук Т. І. Роль креативності у мотиваційній структурі UI/UX дизайнерів. Психологія творчості та обдарованості: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Вінниця, 8–9 груд. 2022 р.). Вінниця: ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2022. С. 98–101.
50. Нежинська О. О. Мотивація досягнення як предиктор кар'єрного розвитку ІТ-спеціалістів. Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми:

- матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.). Київ: ДВНЗ «УМО», 2023. С. 144–148.
51. Гладких О. С. Психологічні чинники мотивації професійної діяльності працівників інноваційних підприємств: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. Київ, 2020. 248 с.
  52. Дробот О. В. Психологічні детермінанти управлінської мотивації в технологічних компаніях: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2021. 476 с.
  53. Коваленко Т. Р. Мотиваційні стратегії особистості в умовах нестабільного ринку праці: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Одеса, 2022. 234 с.
  54. Литвиненко О. В. Психологічні особливості професійної самореалізації фахівців інформаційних технологій: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. Харків, 2021. 22 с.
  55. Остапенко І. В. Мотивація професійного саморозвитку фахівців в умовах цифрової трансформації суспільства: дис. ... д-ра філос.: 053. Київ, 2023. 268 с.
  56. Шевченко Н. Ф. Психологічні механізми трудової мотивації в умовах дистанційної зайнятості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. Сєвєродонецьк, 2022. 20 с.
  57. Карамушка Л. М. Психологія мотивації персоналу організацій в умовах соціальних трансформацій: навч.-метод. посіб. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка, 2024. 196 с.
  58. Ткач Т. В. Психологія професійного самовизначення молоді в ІТ-індустрії. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Психологія. 2023. Вип. 4. С. 118–129.
  59. Грішнова О. А. Людський капітал ІТ-сектору України: мотиваційний вимір. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 1 (47). С. 74–89.

60. Сингаївська І. В. Психологічні умови ефективного управління мотивацією працівників технологічних компаній: метод. рек. Київ: МАУП, 2023. 84 с.
61. Швалб Ю. М. Психологічні моделі мотиваційної регуляції діяльності: навч. посіб. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2023. 248 с.
62. Поплавська А. В. Взаємозв'язок мотивації та задоволеності працею у фахівців ІТ-галузі. Вісник Національного університету оборони України. Серія: Психологія. 2024. Вип. 1 (72). С. 96–108.