

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Гуманітарно-правовий факультет

Кафедра психології

Кваліфікаційна робота

(тип кваліфікаційної роботи)

Магістр

(освітній ступінь)

на тему «Особливості системи мотивації працівників ІТ-сфери з різним
стажем роботи»

ХАІ.704.7-96п1.21О.053.97-9/20-7 КР

Виконав: здобувач (ка) 7 курсу групи № 7-96П1

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

(код та найменування)

Спеціальність 053 «Психологія»

(код та найменування)

Освітня програма «Психологічне консультування
та психотерапія»

(найменування)

Шкатова Л. О.

(прізвище та ініціали здобувача (ки))

Керівник: Півень М. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Большакова А. М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
1.1 Сутність та зміст мотивації як функції управління організацією.....	5
1.2 Види мотивації та методи її стимулювання.....	9
1.3 Класичні та сучасні концепції мотивації та розвитку персоналу	13
1.4 Особливості системи мотивації персоналу в ІТ-сфері.....	16
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	22
2.1 Характеристика вибірки.....	22
2.2 Характеристика методів дослідження	22
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ З РІЗНИМ СТАЖЕМ РОБОТИ.....	26
3.1 Співвідношення мотивації до успіху та уникнення невдач у групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи	26
3.2 Особливості особистості та соціальних якостей в мотиваційно-потребовій сфері в групах працівників ІТ-галузі з різним стажем роботи.....	31
3.3 Взаємозв'язок особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи	37
3.4 Провідні фактори та типи трудової мотивації в групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Проблема вивчення мотивації персоналу є актуальною, оскільки від вираженості та виду мотивації напряму залежить активність особистості взагалі та результати діяльності організації, в якій працює людина зокрема. Дослідження системи мотивації персоналу саме в ІТ-сфері є важливим завданням, адже за даними Мін'юсту, станом на жовтень 2021 року в Україні налічується понад 225 тисяч ФОПів у сфері ІТ і сфера продовжує невпинно зростати. Україна перебуває в топ-50 країн з найбільш кваліфікованими та затребуваними ІТ спеціалістами.

Мотивація та стимулювання в ІТ-сфері набуває особливого значення, адже плинність кадрів тут є досить значною. Середній термін роботи ІТ спеціаліста в одній компанії – півтора-два роки. Тобто, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. Крім матеріальної винагороди, спеціалісти шукають організацію, де можуть зростати у професійному плані – застосовувати новітні інструменти, «прокачувати» та отримувати нові навички.

Дослідженням особливостей мотивації персоналу займалися такі автори як Р. Хаус, К. Левін, А. Маслоу, В. Шутс. В своїх роботах вони керувались набором потреб та відповідними їм стимулами, що базуються на мотиваційному менеджменті. Вагомим внеском є також дослідження Верещагіної Л.А. яка відкрила цікавий феномен: в структурі особистості ІТ-спеціалістів домінують мотиви із сфери робочої направленості (творча активність і соціальна корисність).

На сьогодні бракує спеціальних наукових досліджень, присвячених особливостям мотивації персоналу ІТ-галузі і майже всі вони належать зарубіжним вченим.

Об'єкт – мотиваційна сфера особистості.

Предмет – особливості системи мотивації працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.

Мета – визначити особливості системи мотивації працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз системи мотивації персоналу в процесі управління організацією.
2. Визначити співвідношення мотивації до успіху та уникнення невдач у групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.
3. Вивчити особливості особистості та соціальних якостей в мотиваційно-потребовій сфері серед двох груп працівників ІТ-галузі з різним стажем роботи.
4. Дослідити взаємозв'язок особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.
5. Виявити провідні фактори та типи трудової мотивації в групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.

Для досягнення поставленої мети та завдання у роботі було використано наступні методи: теоретичні (аналіз, систематизація, порівняння та узагальнення даних), емпіричні (тестування) та методи математико-статистичної обробки отриманих результатів.

Для емпіричного дослідження використано наступні психодіагностичні методики: опитувальники «Мотивація до успіху» та «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса; методику «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (тест О.Ф. Потьомкіної); п'ятифакторний опитувальник особистості (5PFQ) Хейджиро Тсуї (перекладений О.Б. Хромовим); тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна та типологічну модель В.І. Герчикова (тест Moture).

Загальну вибірку склали 50 робітників, що працюють у сфері ІТ, віком від 19 до 45. Із загальної вибірки було створено дві дослідницькі групи: першу групу склали 25 ІТ-спеціалістів, що працюють у сфері до двох років («juniors»), в другу групу увійшли 25 ІТ-фахівців зі стажем від п'яти років і більше («seniors»).

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність та зміст мотивації як функції управління організацією

Кожна людина прагне досягти тої чи іншої мети. Психологи та управлінці погоджуються в тому, що саме мотивація є тим рушійним механізмом, що запускає процеси досягнення бажаного результату та скеровує поведінку людини.

Перед тим, як розглянути детально поняття «мотивація» потрібно розглянути поняття «мотиваційної сфери», що включає в себе такі категорії як «необхідність», «мотив», «потреба» та «мотивування».

Згідно з Великою енциклопедією з психіатрії під редакцією В.А. Жмурова, потреба – це відсутність можливості задоволення або способу досягнення задоволення тієї чи іншої необхідності [3].

А.Н. Леонтьєв під необхідністю мав на увазі об'єктивну потребу в будь-чому, яку людина може переживати, проте не обов'язково усвідомлювати. Так, немовля об'єктивно потребує матері (дорослої людини, без якої неодмінно загине), проте відчує, зрозуміє та зможе усвідомити це на більш пізньому етапі свого розвитку.

Основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби – динамічно-активні стани особистості, що виражають її залежність від конкретних умов існування і породжують діяльність, спрямовану на зняття цієї залежності [19].

А.Н. Леонтьєв розглядає потреби як суб'єктивний психічний стан індивіду, що заключається в переживанні та усвідомленні людиною необхідності в підтримці існування його організму та розвитку особистості [11].

Більшість психологів сходяться у тому, що незадоволені потреби породжують напругу та дискомфорт, невідповідність внутрішнього, або бажаного, та зовнішнього, або реального. Незадоволення життєво необхідних, тобто вітальних, потреб може призвести до загибелі.

Існують різні види потреб: матеріальні (їжа, прихисток, гроші, предмети побуту), соціальні (потреба в спілкуванні, у самоактуалізації, в соціальному визнанні), духовні (в естетичній насолоді, у творчості тощо).

Всі потреби взаємопов'язані між собою. Різноманітні потреби можуть як співіснувати, так і суперечити одна одній. Із суто пізнавальної точки зору людину може цікавити одна професія, з матеріальної – інша, з позиції престижу – третя. Зупинивши свій вибір на одній із них, людина здійснює чималу роботу щодо усвідомлення привілеїв тієї потреби, задоволення якої для неї найбільш значуще.

Саме потреби людини є мотивацію до її активності та проявляються у вигляді мотиву або риси. Якщо в другому випадку потреби стабільні та стають рисами характеру людини, то у випадку «мотиву» (від лат. *movere* – приводити у рух, штовхати) – це те, що спонукає людину до дії у напрямку задоволення потреби.

Існує декілька визначень поняття «мотив»:

- внутрішнє спонукання особи до діяльності, пов'язане з задоволенням певних потреб [4];
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [3];
- причини вибору дій та вчинків людини. А.Н. Леонтьєв також називав мотивом опредмечування потреби [12].

Мотиви є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу й стійкість. Мотивом може стати тільки усвідомлена потреба й тільки в тому разі, якщо задоволення цієї конкретної потреби, багаторазово проходячи через етап мотивації, безпосередньо переходить у дію.

Дуже часто люди не розуміють, не усвідомлюють свого мотиву, проте добре можуть обґрунтувати свої вчинки та дії.

Мотивування, як поняття, як раз являє собою раціональне обґрунтування суб'єктом причин своїх дій, за допомогою якого відстоюються, узгоджуються

та виправдовуються вчинки. На протязі життя людина постійно переглядає та змінює свою мотивацію у відповідності із своїми можливостями, як фізіологічними, так і соціальними. Більш того поведінковий акт часто може ініціюватися на основі однієї мотивації, а закінчуватись – на основі зовсім іншої, переглянутої та переусвідомленої.

Таким чином, мотивація – це комплексне поняття, що представляє собою систему спонукальних процесів, які направлені на здійснення певних дій або діяльності для задоволення потреб, мотивів, інтересів і бажань заради досягнення бажаної мети [11].

Трактування поняття «мотивація» є неоднозначним і відрізняється різноманітністю. Існує велика кількість визначень поняття мотивації, що допомагають розкрити його сутність з різних аспектів.

Так, на думку К. Мадсен, «мотивація – це сукупність чинників, що підтримують і направляють, тобто такі, що визначають поведінку» [9, с. 123].

М.Ш. Магомед-Емінов розглядав мотивацію як процес психічної регуляції конкретної діяльності [19].

В.Д. Филимонов мотивацією вважав процес формування мотиву поведінки [21].

Н.Ф. Кузнецова звернула увагу на те, що мотивація представляє собою сукупність мотивів, і являє собою складну та суперечливу, мінливу динамічну систему [4].

В.К. Вілюнас підкреслює, що мотивація – це загальна система процесів, що відповідають за спонукування і діяльність [9].

К.Е. Ігошев вбачав в мотивації метод самокерованості особистості через систему стійких спонукань, тобто через мотиви [7].

О.Б. Столяренко розглядає мотивацію як сукупність психологічних процесів, які спрямовують поведінку людини. Мотиваційні процеси лежать в основі активності людини та її психічного функціонування, вони визначають той чи інший напрям людської поведінки, її траєкторію. Він підкреслює, що кожна людина є істотою, яка бажає, але рідко досягає повного завершеного

задоволення всіх своїх потреб. Якщо в житті людини і виникає момент «мотиваційного затишшя», коли їй властива повна відсутність бажань та потреб, то такий момент є надзвичайно коротким або ж свідчить про порушення особистісного функціонування. Заспокоєння однієї актуальної потреби викликає появу іншої [21].

А.М. Колот в своїй книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу» дає таке визначення мотивації: «Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою» [8, с. 79].

О.Є. Кузьмін визначає систему мотивації як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [10, с. 131].

З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності [7].

В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і який полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [21].

Отже, мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [4], залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Стає ясно, що мотивація – поняття складне і вкрай індивідуальне. Бажання досягти успіху з'являється у людини в різних ситуаціях, і, відповідно, способи досягнення результату будуть відрізнятися. Мотивація пов'язана з нашими персональними інтересами і потребами. Саме тому вона і є персоніфікованою.

1.2 Види мотивації та методи її стимулювання

На протязі багатьох століть керівники та управлінці всіх ланок намагаються визначити що стимулює робітників добре та вчасно виконувати свою роботу і застосовують різні засоби зацікавленості людини до праці.

Люди постійно залучені до різноманітної діяльності та ведуть себе певним чином. Саме за допомогою конструкту «мотивація» вченими, в тому числі і психологами, здійснюється пошук відповідей на запитання «заради чого виконується певна діяльність?» і «навіщо?».

За джерелами виникнення мотивів виділяють два типи мотивації та відповідні їм два типи поведінки:

- зовнішня мотивація та, відповідно, зовні мотивована поведінка;
- внутрішня мотивація та, відповідно, внутрішньо мотивована поведінка [1].

Розглянемо більш детально кожен з них.

Зовнішня мотивація проявляється через поведінку, яку ініціюють та регулюють фактори, які знаходяться поза Я особистості або поза поведінкою як такою. Достатньо ініціюючому та регулюючому факторам стати зовнішніми, як вся мотивація набуває характеру зовнішньої. Загальноприйнятим є те, що зовнішня мотивація насамперед ґрунтується на винагородах, заохоченнях, покараннях чи інших видах зовнішньої стимуляції, які ініціюють та спрямовують бажану або, навпаки, гальмують небажану поведінку.

Внутрішня мотивація проявляється у поведінці, що ініціюється та регулюється факторами, які належать до особистісного Я і повністю

знаходяться всередині самої поведінки. «Внутрішньо мотивована діяльність не має заохочень, крім самої активності. Люди залучаються до цієї діяльності заради неї самої, а не для досягнення будь-яких зовнішніх нагород. Така діяльність є самоціллю, а не засобом досягнення якоїсь іншої мети» [17].

Варто зазначити, що зовнішня та внутрішня мотивації по-різному впливають на поведінку людини. Так, зовнішньо мотивована поведінка переривається як тільки зникає зовнішній стимул або підкріплення. При впливі на людину за допомогою зовнішньої мотивації, вона схильна вибирати більш прості завдання, не ставити перед собою амбітних цілей та робити тільки те, що від неї очікують для того, щоб отримати винагороду. При цьому якість та швидкість вирішення евристичних завдань стрімко знижується, при взаємодії з іншими людьми переважають негативні емоції та відчуття, зростає напруга.

На противагу, внутрішня мотивація породжує поведінку, що може продовжуватись тривалий час без будь-якого стимулюванні за допомогою зовнішніх винагород. Внутрішньо мотивована людина виконує більш складні завдання, що вимагають використання досвіду, інтуїції та творчого мислення. При цьому людина більш задоволена роботою та переживає емоції інтересу та залученості. Рівень самоповаги до себе також зростає.

Слід зважати на те, що і внутрішня, і зовнішня мотивації мають як свої переваги, так і недоліки. Найбільш позитивний вплив на пізнавальні процеси та особистість в цілому має внутрішня мотивація. Проте зовнішня мотивація може мати переваги для вирішення окремих питань.

Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створювати такі умови, за яких працівник сприймає би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, визнання об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці.

В залежності від потреб існує три види мотивації: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, причому заохочення можуть надаватись як у вигляді надбавки до основної заробітної плати або премії, так і в негрошовому вигляді, наприклад, подарункових сертифікатів, путівок на відпочинок тощо. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості роботи, запізненнях).

Моральна (статусна) мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності в організації, забезпечення кар'єрного росту та виконання більш відповідальної роботи, а також до загального визнання і високого неофіційного статусу. В деякому роді це психологічна мотивація.

Адміністративна (трудова) мотивація базується на створенні рушійних сил поведінки, пов'язаних безпосередньо з робочим процесом і його виконанням (поліпшення умов праці, зміна робочого розкладу, надання додаткових відгулів і можливості самостійно розподіляти робочий час і т. д.) або невиконанні (дисциплінарні покарання: зауваження, догани, звільнення з роботи) [5].

Мотивацію також поділяють за *способами, що використовуються для мотивування.*

Нормативна мотивація спонукає до тієї чи іншої дії через психологічний вплив, наприклад, переконання або просте інформування.

Примусова мотивація керує поведінкою людини за допомогою важелів влади та контролю. Якщо людина не виконує свої обов'язки, то її потреби не задовольняються.

Існує третій вид мотивації у поділі за даною категорією. Це стимулювання, що передбачає створення для людини певних умов за допомогою стимулів, що покликані спонукати до певних дій.

Нормативна і примусова мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал. Стимулювання – це непрямая мотивація, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів [6].

Щодо методів стимулювання виділяють два види мотивації:

- позитивна мотивація, що представляє собою систему заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних. Це персональні надбавки до окладу, премії, соцпакет, навчання за рахунок компанії, страхування і т. д. Сюди також відносяться і нематеріальні способи підвищення статусу працівника, наприклад, особливо важливі і відповідальні доручення, публічне визнання та інші.
- негативна мотивація, навпаки, використовує штрафні санкції, догани, зміну посади на менш кваліфіковану або престижну та інші психологічні важелі, що можуть вплинути на поведінку людини.

Позитивна та негативна мотивації по суті являють собою систему «батога та пряника», проте не обов'язково завжди використовуються у парі [19].

Виходячи з вищенаведених видів мотивації, можна виділити наступні *методи її стимулювання* у трудовому процесі:

- прямі економічні, до яких належать діюча в організації система оплати праці та преміювання працівників за досягнення певних цілей або показників, повна або часткова оплата навчання тощо.
- непрямі економічні, наприклад, доплати за стаж роботи, додаткові відпустки, оплата лікування, вакцинації, відпочинку, харчування, користування житлом або транспортом, виділення бюджетів та організація за рахунок компанії розваг, корпоративів тощо.
- негрошові (соціальні), до яких відносяться гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, забезпечення високого рівня охорони праці, підвищення змістовності, привабливості праці, участь в управлінні компанією та в розподілі прибутків, володіння акціями [12].

Отже, для того, щоб успішного керувати персоналом та вдало спрямовувати поведінку людини менеджер або керівник повинен в загальних

рисах представляти чого бажають або прагнуть уникнути підлегли, які зовнішні і внутрішні мотиви їхньої поведінки, як їх можна стимулювати та яких результатів від них очікувати. Виходячи з цього керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру, розвивати бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їх дій.

Необхідно відзначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини відсутній однозначний зв'язок, якому перешкоджають багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як здібності працівника, його настрої в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

1.3 Класичні та сучасні концепції мотивації та розвитку персоналу

Проблеми мотивації та стимулювання персоналу користуються безсумнівним інтересом вчених, про що свідчить різноманітність зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, присвяченої теоретико-методологічним аспектам стимулювання персоналу, формуванню підходів до підвищення продуктивності праці, аналізу чинників ефективної мотивації тощо.

Першопочаткові теорії мотивації виходили з історичного досвіду людської поведінки та базувались на застосуванні звичайних стимулів спонукання: примусу, матеріального та морального заохочення. Так, найбільш відомою теорією, що широко застосовується й донині, є теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема, що визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [17]. Ф. Тейлор, в свою чергу, сформулював теорію «наукового управління», згідно з якою надавалась рекомендація більше оплачувати роботу тих, хто виробляє більше продукції, тобто оплачувати працю пропорційно внескам у продукт [21]. Соціальна теорія Е. Мейо відрізняється тим, що головними складовими підвищення мотивації персоналу виступають «освіта службовців», «паритетне управління», «групові рішення» та «гуманізація праці» [1]. Структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта [5], всесвітньо відома та вживана теорія людських

потреб А. Маслоу [14] (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежності, самоповаги та самореалізації), теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [18], теорія «Z» В. Оучі [20], теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема [21], зробили чималий внесок в дослідженні процесів мотивації та стимулювання персоналу.

Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей розглядав у своїх дослідженнях С. І. Барнард [2]. Паралельне існування вищих і нижчих потреб досліджував у своїх працях Л.С. Виготський [4], в той час як С.А Сурков [13] переконував, що саме складні виклики мотивують людину до праці.

Усі вищенаведені теорії мотивації відносять до *змістовних*, тобто тих, що вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє зробити висновки щодо механізму мотивації людини.

Другою великою групою теорій мотивації є *процесні теорії*, в яких визнається існування потреб, проте не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а ще функції сприйняття та очікування і можливі наслідки вибраного типу мотивації.

До процесних теорій відносять теорію очікувань або модель мотивації за В. Врумом [21], теорію справедливості Дж.С. Адамса [8], теорію або модель Л. Портера–Е. Лоулера [4]. Л. Фестінгер [7] в якості своєї основної ідеї мотивації розробив теорію соціального порівняння. В. Скіннер [11] в теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Дослідження Р. Лайкерта [5] показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації. У свою чергу, Г. Саймон [13] пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме чи є вона способом самореалізації особистості або перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину.

Третьою групою теорій мотивації є *теорії поведінкових відносин*, які ґрунтуються на виокремленні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Так, Г. Емерсон [11] не зводив винагороду тільки до грошового еквіваленту, а розглядав і соціальні вчинки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників. К. Левін [5] розробив теорію поля, в якій розглядав поведінку людини як ту, що визначають особистісні фактори та фактори оточення. У дослідженні проблем мотивації Е. Шейн [4] висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури. Разом із тим, вплив специфічної ролі культурно мотивованих норм у середовищі людини досліджували Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер [21]. Відповідно до теорії орієнтації на працю Д. Голдторпа та Д. Локвуда [19] центральним моментом є цілі, яких прагнуть досягти члени організації, виконуючи свою роботу: від ціннісного джерела внутрішнього задоволення змістом праці до інструментальних засобів підвищення фінансової винагороди.

Варто зазначити, що поділ теорій мотивації на процесні, змістовні та поведінкові далеко не єдиний. Значне поширення теорії мотивації з розвитком продуктивних сил призвів до все зростаючого інтересу до них як науковців, так і управлінців, а, отже, зумовив існування різноманітних підходів до їх групування у різних авторів.

Так, зокрема, В.О. Пономаренко, С.Б. Довбня, І.П. Клименко [16] виділяють наступні підходи до мотивації праці: метод «батога і пряника», владний примус, змістовний, процесуальний, комплексний.

Згідно з В.І. Чирковим [15], виділяють концепцію «раннього наукового управління», теорію людських відносин та моделі мотивації, сформовані під впливом теорій самоактуалізації.

А.М. Колот [8] виділяє наступні підходи: школу наукового управління, концепцію людських відносин, змістовні та процесуальні теорії, управління «людськими ресурсами».

Т.І. Лепейко виокремлює три головні школи формування мотиваційних механізмів [19]: матеріалістичну (західну), діалектико-матеріалістичну (вітчизняну) та неоматеріалістичну.

Крім того, існують прихильники змішаних форм та методів стимулювання, серед яких: О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова, котрі задля забезпечення ефективного стимулювання працівників рекомендують використовувати систему оплати праці, покращення умов роботи, участь працівників у володінні власністю підприємства, а також надавати можливість робітниками приймати участь у розподілі прибутку, регулюванні робочого часу та відпочинку, формуванні та розвитку клімату у колективі та використовувати особистісне та публічне визнання заслуг працівників [11].

Підсумовуючи дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи, можна впевнено сказати, що розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу. Працівники, в свою чергу, мають бути вмотивованими на досягнення мети, що стоїть перед підприємством, а їхні потреби мають задовольнятися шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Не існує універсальної стратегії до мотивації персоналу, адже вона має бути гнучкою та комплексною, і, крім матеріальних стимулів, приділяти увагу розвитку здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгоджувати персональні інтереси із стратегією діяльності підприємства в цілому.

1.4 Особливості системи мотивації персоналу в ІТ-сфері

Сфера ІТ в Україні постійно зростає. Наші спеціалісти є кваліфікованими, самостійними та високо затребуваними на ринку праці, що підтверджує перебування України в топ-50 країн із найкращими ІТ-фахівцями.

Зростання кількості працівників ІТ галузі обумовлено в першу чергу привабливою мотивацією праці. В сучасних умовах розвитку економіки мотивування співробітників є одним із ключових факторів розвитку ІТ-організацій, так як безпосереднім виконавцем певного виду діяльності є саме персонал підприємства. На сьогодні існує дуже мало спеціальних наукових

досліджень, присвячених особливостям мотивації персоналу ІТ-галузі [28]. Зарубіжні дослідження в області управління персоналу керуються набором потреб та відповідними їм стимулами, які взяті з робіт по вивченню мотиваційного менеджменту (Р. Хаус, К. Левін, А. Маслоу, В. Шутс і т.д.) [30].

Система мотивування співробітників сучасних організацій представляє собою організований керівництвом компанії процес по створенню усіх необхідних умов та мотивів, які можуть вплинути на поведінку співробітників компанії. Складність мотивації фахівців ІТ-сфери обумовлена особливостями їх праці. Річ у тім, що результати та якість праці ІТ-сектору залежать від свідомості співробітників, їх внутрішнього бажання ефективно працювати.

Особливості мотивації персоналу ІТ-спеціалістів залежать від різноманітних факторів: виду діяльності організації, організаційної структури, напрямку діяльності, стилю управління, функціональних обов'язків тощо. Проте, в більшості випадків система винагороди в ІТ-компаніях будується на експертних знаннях, вкладі робітників, їх компетенцій та участі в загальній праці, а самі працівники є висококваліфікованими та, дуже часто, багатопрофільними, тобто з потужним набором знань та вмінь, що можна застосувати у різних доменних областях.

ІТ-компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півтора-два роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. Така плинність кадрів являє собою специфіку ІТ-сфери.

Річ у тім, що окрім матеріальної винагороди спеціалісти шукають та обирають компанію, де можуть зростати у професійному напрямку – застосовувати новітні інструменти в професійній діяльності, «прокачувати» свої навички та отримувати нові. Загострення реальних мотиваційних проблем багато в чому пов'язане з перебільшенням ролі матеріальних стимулів, властиве багатьом керівникам [31].

В умовах такої динамічності штату менеджмент компанії абстрагується від конкретних фахівців та вибудовує ресурсний пул, під яким розуміють сукупність співробітників усіх необхідних спеціалізацій і рівнів кваліфікації, що потрібні для виконання всіх актуальних і планованих проєктів ІТ-компанії. Нинішній роботодавець в ІТ-сфері усвідомлює свою залежність від фахових працівників, він готовий мотивувати і берегти команду, а тому враховує матеріальні, соціальні і кар'єрні запити.

Верещагіна Л.А., яка у своїй науковій праці встановила, що існують певні закономірності у мотиваційній сфері ІТ-спеціалістів, виділила наступні показники сформованості мотивів: життєзабезпечення, комфорт, соціальний статус, спілкування, загальна активність, творча активність та соціальна корисність. Згідно результатів цього дослідження, автор відкрила один цікавий феномен мотивації працівників даного сектору, а саме, що в структурі особистості ІТ-спеціалістів домінують мотиви із сфери робочої направленості (творча активність і соціальна корисність). Виробнича мотивація характеризує творчий розвиток особистості і мотивує працівника до приєднання в соціум, спонукає зародженню важливих матеріальних і духовних цінностей [15].

Для збереження мотивації критично важливим стає своєчасне виявлення та усунення негативних факторів робочого процесу.

Можна виділити наступні актуальні потреби персоналу ІТ-організації:

- потреба у достатній заробітній платі;
- потреба в стабільній заробітній платі;
- потреба у професійному розвитку.

До найбільш важливих нематеріальних потреб, що потребують ІТ-фахівці, відносяться:

- потреба у професійному спілкуванні;
- потреба у зручному робочому оточенні;
- потреба у стабільному місці роботи;
- потреба у творчій діяльності;
- потреба у навчанні [26].

Фінансова винагорода є найважливішим фактором мотивації ІТ-сфери, але після достатнього рівня задоволення матеріальними потребами вона слабо впливає на підвищення продуктивності праці ІТ-персоналу та розвиток його творчих навичок. Для ІТ-фахівців робота в гарному колективі на базі задовільного рівня заробітної плати є головними мотиваційним фактором, особиста значимість якого часто перекидає навіть меншу заробітну плату та непрестижні посади. Тому системи винагород мають бути спрямовані в першу чергу на задоволення актуальних (не обов'язково фінансових) потреб ІТ-персоналу.

На відміну від багатьох інших категорій персоналу, для ІТ-фахівців величезне значення мають професійні якості лідера. Безпосередній керівник, крім сильного лідерського потенціалу, повинен мати фундаментальні знання і досвід роботи в сфері інформаційних технологій. Якщо при вирішенні технічних питань він проявить некомпетентність – його репутація може сильно впасти в очах колег, що може негативно позначитися на їх мотивації, а в подальшому виявиться у небажанні працювати під його керівництвом.

Для збереження працівників, залучення в компанію нових спеціалістів та стимулювання продуктивності праці в ІТ-компаніях особливу увагу приділяють розробці соціального пакету, який частіше за все включає обов'язкове медичне страхування, оплачувані відпустки та лікарняні листки, бонуси на навчання тощо.

Як показують дослідження, ІТ-фахівці все частіше віддають перевагу цікавим проектам, новим технологіям і підприємствам з прозорою системою організації праці та контрактами.

Незважаючи на те, що стандартні методи нематеріальної мотивації у вигляді комфортних робочих зон і гнучкого графіка все ще залишаються популярними серед ІТ-фахівців, останнім часом експерти зауважують тенденцію до креативних методів мотивації в сфері ІТ.

Слід звернути особливу увагу на зміни, що сталися у ІТ-сфері у зв'язку з пандемією, а саме – повний перехід на віддалену роботу. Такі зміни по-різному

вплинули на спеціалістів сфери: одні звикли до нових реалій і не планують повертатись до офісів, а інші гостро відчують необхідність в соціалізації та неефективно планують свій робочий час, працюючи вдома. В умовах різних запитів на задоволення протилежних мотивів, з боку ІТ-організації вкрай важливо проявляти гнучкість та поважати рішення перших працювати з домашніх офісів, тоді як другим необхідно надати змогу працювати з офісу та відчувати себе частиною колективу.

Таким чином, не дивлячись на різноманіття застосовуваних до ІТ-персоналу стимулів, у кожній успішній ІТ-компанії існує свій унікальний набір основних стимулів, які відповідають її цілям та можливостям [15]. Загальною метою системи мотивації ІТ-фахівців у компаніях є створення та розвиток відданого організації персоналу, налаштованого на високоприбуткову трудову діяльність та здатного своєчасно реалізувати задачі в рамках доступних ресурсів. У важких умовах особливе значення набувають нематеріальні винагороди.

Висновки до розділу 1:

1. Мотивація представляє собою сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій. Мотивація є поняттям складним та індивідуальним, адже пов'язана з нашими персональними інтересами і потребами. Між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини відсутній однозначний зв'язок, якому перешкоджають багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як здібності працівника, його настрої в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб тощо.

2. Існує багато різноманітних поділів мотивації залежно від критеріїв дослідження. Найбільш розповсюдженим та широко вживаним є поділ мотивації на зовнішню та внутрішню, а також матеріальну, моральну та адміністративну.

3. Інтерес до проблеми мотивації та стимулювання персоналу зумовив існування різноманітних підходів до їх групування у різних авторів. Найбільш поширеним є поділ теорій мотивації на змістовні, процесні та теорії поведінкових відносин. Стимулювання персоналу до трудової діяльності на підприємстві має бути комплексним та, крім матеріальних стимулів, приділяти увагу розвитку здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження його персональних інтересів із стратегією діяльності підприємства.

4. Загальною метою системи мотивації IT-фахівців у компаніях є створення та розвиток відданого організації персоналу, налаштованого на високоприбуткову трудову діяльність та здатного своєчасно реалізувати задачі в рамках доступних ресурсів. У важких умовах особливе значення мають нематеріальні винагороди та лояльність до компанії.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Характеристика вибірки

Дослідження особливостей системи мотивації працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи проводилося з липня по листопад 2021 року. Загальну вибірку склали 50 ІТ-спеціалістів віком від 19 до 45 років (середній вік – 31). Вибірка була складена у випадковому порядку, досліджувані займають різні посади та мають різну спеціалізацію, але всі на момент опитування працювали безпосередньо в сфері розробки інформаційних технологій.

Для реалізації поставленої мети із загальної вибірки було створено дві дослідницькі групи. Першу групу склали 25 ІТ-спеціалістів, що працюють у сфері недовго («juniors» – до 2х року), в другу групу увійшли 25 ІТ-фахівців зі значним трудовим стажем («seniors» – від 5 років і більше).

2.2 Характеристика методів дослідження

При проведенні дослідження відповідно до його мети та завдань були використані наступні методики:

1. для діагностики сили прагнення до досягнення мети – опитувальник «Мотивація до успіху» Т. Елерса;
2. для діагностики спрямованості особистості до уникнення невдач – опитувальник «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса [24];
3. для складання структурованого портрету особистості – п'ятифакторний опитувальник особистості (5PFQ) Хейджиро Тсуї (перекладений О.Б. Хромовим) [24];
4. для визначення соціальних якостей людини – методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (тест О.Ф. Потьомкіної) [27];

5. для визначення факторів мотивації, що високо цінуються робітниками – тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна [30].

6. для аналізу специфіки мотивації вітчизняних робітників – типологічна модель В.І. Герчикова (тест Motype) [22].

Далі представлений більш детальний опис використаних методик.

Опитувальник «Мотивація до успіху» Т. Елерса. Тест відноситься до моношкальних методик. При діагностиці особистості на виявлення мотивації до успіху Т. Елерс виходив з положення: особистість, у якої переважає мотивація до успіху, вважає за краще середній або низький рівень ризику. Їй властиво уникати високого ризику. При сильній мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніший, ніж при слабкій мотивації до успіху, однак такі люди багато працюють для досягнення успіху, прагнуть до успіху.

Опитувальник складається з 41 твердження, на які респонденту необхідно дати один із двох варіантів відповідей – «так» чи «ні». Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що зв'язуються з «ключем». Шкала результатів має 32-х значну градацію, яка поділяється на 4 категорії: низька мотивація до успіху (від 1 до 10 балів); середній рівень мотивації (від 11 до 16 балів); помірно високий рівень мотивації (від 17 до 20 балів); занадто високий рівень мотивації до успіху (більше 21 бала).

Опитувальник «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса також відноситься до моношкальних методик. Мотивація уникнення невдач спонукає людину вибудовувати свою поведінку і своє життя таким чином, щоб в ній було якомога менше провалів, помилок.

Респонденту пропонується список слів із 30 рядків та 3х колонок, в кожному рядку йому необхідно вибрати тільки одне слово. Далі за допомогою «ключа» підраховуються бали (максимум 30) та формується шкала результатів, яка поділяється на 4 категорії: низька мотивація до захисту (від 1 до 10 балів); середній рівень мотивації (від 11 до 16 балів); високий рівень мотивації (від 17 до 20 балів); надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту (більше 20 балів).

П'ятифакторний опитувальник особистості (5PFQ) представляє собою опитувальник, що складається з 75 протилежних за значенням висловлювань, кожне з яких виявляє особливості поведінки людини у певних життєвих ситуаціях. Результати дають змогу визначити вираженість 30 рис особистості за п'ятьма основними чинниками: екстраверсія–інтроверсія, прихильність–відокремленість, самоконтроль–імпульсивність, рівень емоційної стійкості та експресивність–практичність. Кожен з основних чинників, в свою чергу, поєднує групу характеристик. Вони називаються первинними факторами. Чим вище або нижче значення показників, тим яскравіше виражена схильність людини до тієї чи іншої межі.

Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» (тест О.Ф. Потьомкіної) складається з 80 запитань, що дають відповіді на питання «що є важливим по життю?» Перші 40 питань виявляють що важливіше для людини: альтруїзм або егоїзм, процес або результат. Друга частина, наступні 40 питань, направлені на оцінку ступеня важливості свободи або влади, змісту роботи та грошей. Виходячи з результатів використання методики можна виявити кілька груп піддослідних:

- 1) група високо мотивованих випробуваних із гармонійними орієнтаціями. Усі орієнтації виражені сильно й однаково;
- 2) група низько мотивованих піддослідних, які мають орієнтації, що виражені надзвичайно слабо;
- 3) група випробуваних з дисгармонійними орієнтаціями, у яких деякі орієнтації виражені сильно, інші можуть бути слабкими або, навіть, відсутніми.

Тест «Мотиваційний профіль» розроблений та апробований фахівцями з підготовки персоналу Шейлою Річі та Пітером Мартіном для того, щоб виявляти фактори мотивації, які високо оцінюються працівником, а також ті, що мають незначний вплив. В основу тесту покладено зіставлення значимості низки мотиваційних чинників, які мають вплив з погляду керівництва персоналом. Респонденту пропонується відповісти на 33 твердження, у кожного з яких є 4 варіанти продовження. Необхідно розподілити 11 балів між чотирма

варіантами продовження кожного із тверджень. Результати тесту дають змогу оцінити значущість 12 потреб, таких як: матеріальна винагорода; комфортні умови; ясність цілей та критеріїв; соціальні контакти; стабільні, довірчі відносини; визнання заслуг та досягнень; амбіційні цілі; влада, вплив, конкурентність; різноманітність, зміни; нові ідеї, креативність; особистісний розвиток; затребувана, значуща робота.

Типологічна модель В.І. Герчикова (тест Motype) має 14 запитань, відповіді на які дозволяють визначити до якого з 5 типів трудової мотивації (професійний, господарський, інструментальний, патріотичний або люмпенізований) відноситься працівник і зробити висновки про застосування різних мотиваторів щодо конкретної людини, а також про її відповідність конкретному колективу або професійній діяльності. Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника необхідного для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним.

Опитувальні бланки всіх використаних для дослідження методик представлені у Додатку Б.

Висновки до розділу 2:

1. Дослідницька вибірка є достатньою за обсягом, репрезентативною, обраною випадково. Це означає що дані які ми отримаємо на цій вибірці можуть бути поширені на генеральну сукупність.

2. Методології, що було використано в роботі, відповідають меті та завданням дослідження та дають змогу виділити особливості та комплексно оцінити мотивацію працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ З РІЗНИМ СТАЖЕМ РОБОТИ

3.1 Співвідношення мотивації до успіху та уникнення невдач у групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи

В даному підрозділі розкривається друге завдання дослідження. Для визначення співвідношення сили прагнення до досягнення мети та уникнення невдач було використано опитувальники «Мотивація до успіху» та «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса.

Для того, щоб графічно зобразити відсоткове співвідношення людей в групі 1, що відповідає «juniors» зі стажем роботи у ІТ-сфері до 2х років, у відповідності з різним ступенем мотивації до успіху було побудовано рисунок 3.1.

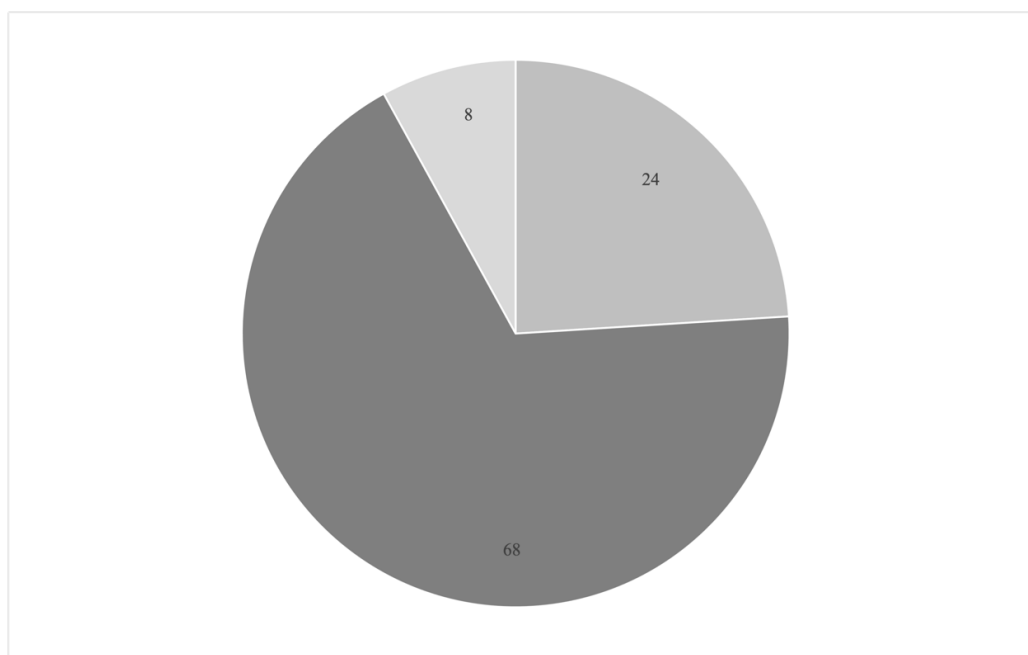


Рис. 3.1 Рівень вираженості мотивації до успіху в групі 1 (в %), де – помірно висока мотивація до успіху; – середня мотивація до успіху; – занадто висока мотивація до успіху

Слід звернути увагу, що низької мотивації до успіху в групі 1 не виявлено, тобто результати опитування жодного з досліджуваних не відповідають рівню низької мотивації до успіху.

З рисунку 3.1 видно, що більшість досліджуваних з групи 1 мають високу мотивацію до успіху, що може свідчити про те, що такі робітники будуть уникати високого ризику та готові багато й сумлінно працювати задля досягнення бажаного результату.

Результати досліджень також свідчать про те, що у працівників з сильною мотивацією до успіху, надії на успіх зазвичай скромніші, ніж при слабкій мотивації. Тобто, досліджувані з групи 1 схильні не тільки добре й ефективно працювати, але й ще не будуть очікувати стрімких і надто високих досягнень водночас.

Для того, щоб графічно відобразити кількість працівників групи 2 («seniors»: стаж від 5 років) з різним ступенем мотивації до успіху було побудовано рисунок 3.2.

Для того, щоб графічно показати відсоткове співвідношення людей в групі 2, тобто «seniors» зі стажем роботи від 5ти років, у відповідності з різним ступенем мотивації до успіху було побудовано рисунок 3.1.

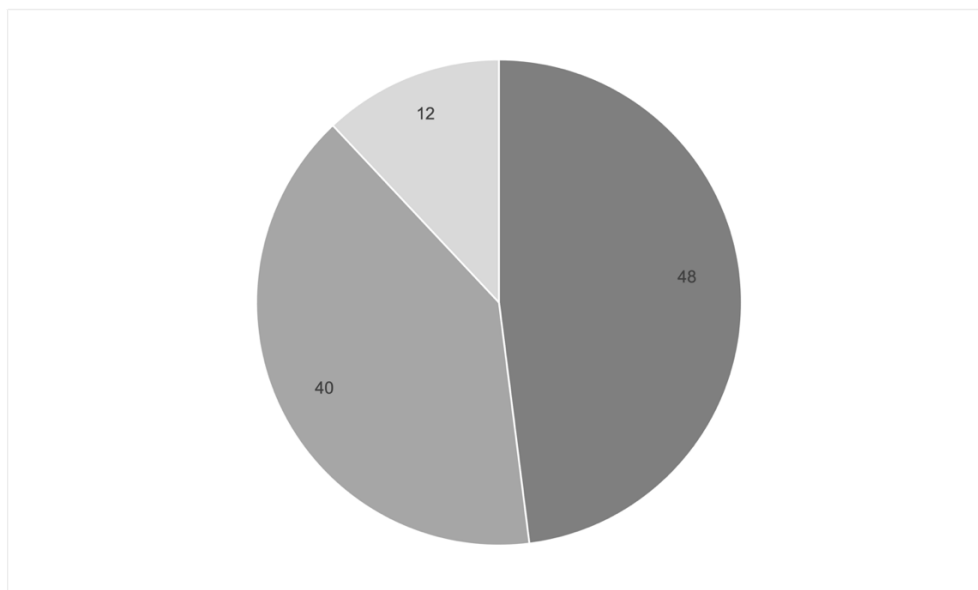


Рис. 3.2 Рівень вираженості мотивації до успіху в групі 2 (в %), де – помірно висока мотивація до успіху; – середня мотивація до успіху; – занадто висока мотивація до успіху

Так само як і в групі 1, низької мотивації до успіху в групі 2 не показав жоден з досліджуваних.

Також на рисунку 3.2 ми можемо бачити, що у порівнянні з групою 1, у групі 2 помірно висока мотивація до успіху знижується до 48%, проте зростає частка робітників с середнім рівнем мотивації до успіху (40% у порівнянні з 24% у 1й групі). Це може свідчити про зниження рівня мотивації до успіху у робітників, які давно працюють у сфері та мають значний досвід та практичні знання, таким чином почувуючи себе більш впевнено.

Для того, щоб графічно відобразити відсоткове співвідношення досліджуваних з різним ступенем спрямованості особистості до уникнення невдач серед «juniors» (група 1), було побудовано рисунок 3.3.

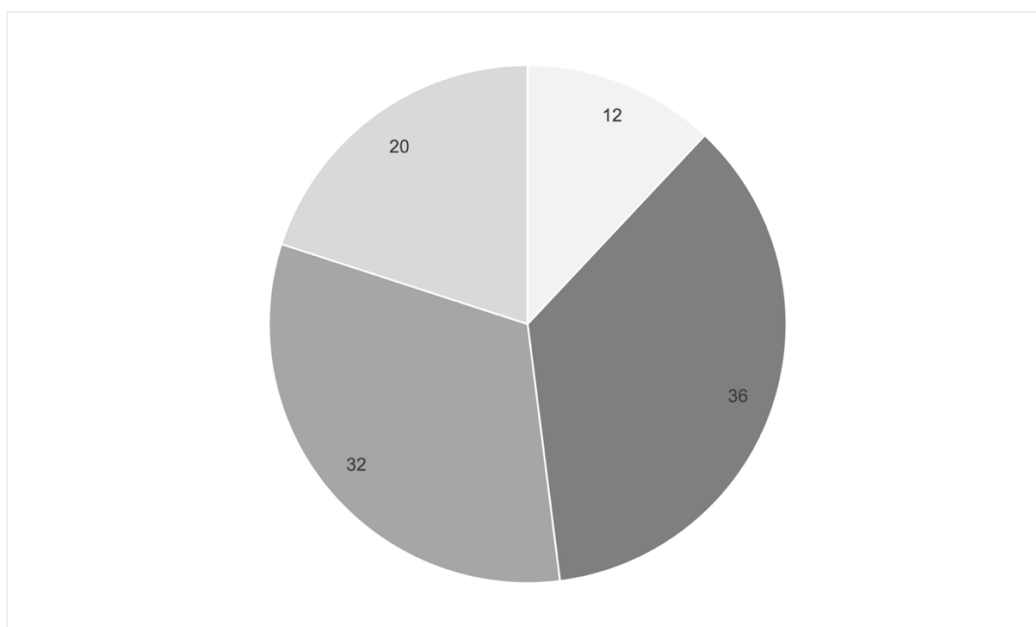


Рис. 3.3 Рівень вираженості спрямованості особистості до уникнення невдач в групі 1 (в %), де – середня мотивації до уникнення невдач;

– помірно висока мотивація до захисту; – занадто висока мотивація до уникнення невдач; – низька мотивація до захисту

Виходячи з того, що мотивація до уникнення невдач спонукає людину вибудовувати свою поведінку і своє життя таким чином, щоб в ній було якомога менше провалів, помилок, можна сказати, що мотивація до захисту у групі 1, хоча і виражена досить сильно, проте вона знаходиться в рамках норми.

Подивимось на графічне зображення відсоткового співвідношення робітників за рівнем мотивації до уникнення невдач у групі 2 («seniors»), що наведено на рисунку 3.4.

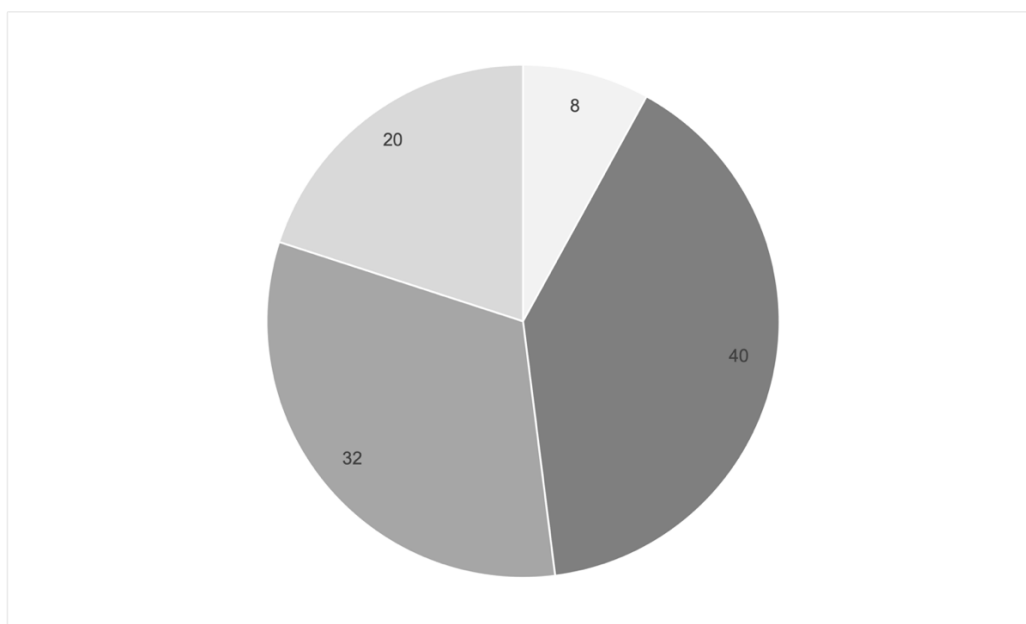


Рис. 3.4 Рівень вираженості спрямованості особистості до уникнення невдач в групі 2 (в %), де ■ – середня мотивація до уникнення невдач; ■ – помірно висока мотивація до захисту; ■ – занадто висока мотивація до уникнення невдач; ■ – низька мотивація до уникнення невдач, захисту

Як ми бачимо на рисунку 3.4, спрямованість особистості до уникнення невдач в другій групі має майже такий самий розподіл, що й в першій групі досліджуваних. Отже, працівники ІТ-сфери з різним стажем роботи однаково сильно бажають діяти таким чином, щоб розвиватись як професіонали та уникати значних провалів та помилок. Також дані дослідження підтверджують твердження про те, що у більш досвідчених робітників готовність до ризику нижча, ніж у менш досвідчених.

Для того, щоб продемонструвати узагальнені значення прагнення до успіху та уникнення невдач по двом групам за результатами аналізованих методик, було побудовано рисунок 3.5.

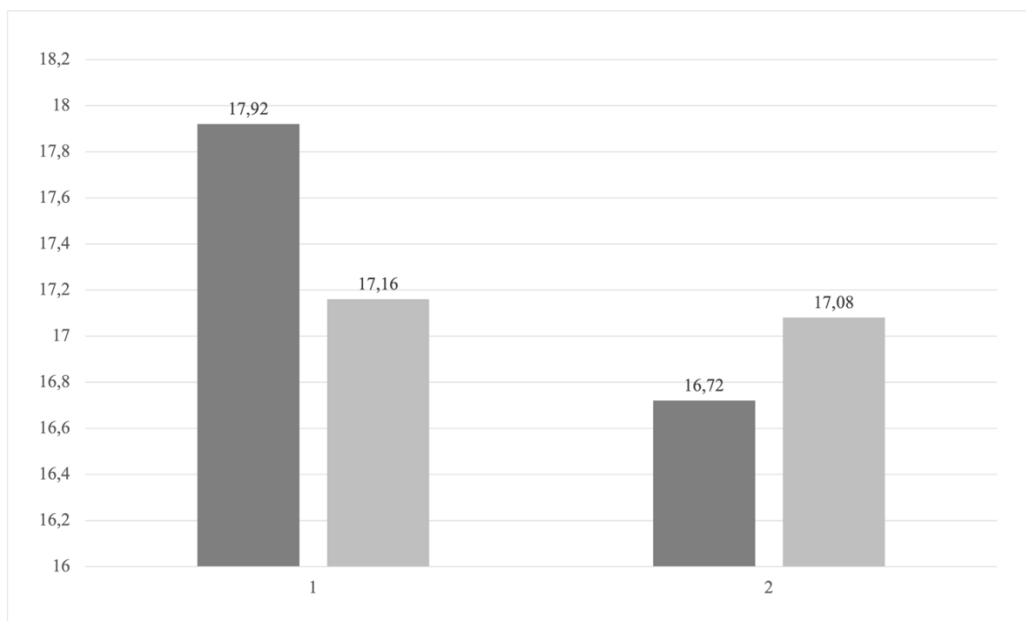


Рис. 3.5 Середні значення прагнення до успіху та уникнення невдач в групі 1 та 2 за методиками «Мотивація до успіху» та «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса (в балах)

Примітка 1. – рівень мотивації у групі 1; – рівень мотивації у групі 2;

Примітка 2. 1 – методика «Мотивація до успіху»; 2 – методика «Мотивація до уникнення невдач»

З рисунку 3.5 можна сказати, що мотивація до успіху вища у спеціалістів з невеликим стажем (група 1), вони схильні почуватися більш невпевнено й контролювати свої вчинки та дії значно більше. Також дослідження показало, що мотивація до успіху знижується зі зростанням стажу, а мотивація до уникнення невдач в обох групах залишається приблизно на одному рівні. Це може бути пов'язано з тим, що чим більше людина знаходиться у сфері і більше розуміє її можливості, гарантії стабільності та розвитку, тим сильніше прагне у ній залишитись та цінує свій шлях та розвиток на ньому. До того ж високий рівень мотивації до захисту в обох групах може свідчити про бажання уникати ситуацій, де невдача або поразка загрожують престижності та значущості.

Для діагностики розбіжностей у показниках мотивації до успіху досліджуваних за методикою «Мотивація до успіху» Т. Елерса було використано U-критерій Манна-Уїтні [14]. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розбіжності у показниках мотивації до успіху та уникнення невдач між групами спеціалістів ІТ-сфери зі стажем до 2х років (група 1) та тими, хто працює в сфері більше 5 років (група 2)

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Мотивація до успіху	633,0	542,0	308,0	0,930
Мотивація до уникнення невдач	624,5	650,5	299,5	0,800

Згідно із даними, які представлені у таблиці 3.6, ні шкала мотивації до успіху ($U=308,0$; $p>0,05$), ані шкала мотивації до уникнення невдач ($U=299,5$; $p>0,05$) не показала статистично значущих відмінностей, а отже між групами фахівців ІТ сфери з різним стажем роботи не виявлено істотних відмінностей за цими видами мотивації.

3.2 Особливості особистості та соціальних якостей в мотиваційно-потребовій сфері в групах працівників ІТ-галузі з різним стажем роботи

В даному підрозділі було поставлено завдання дослідити особливості особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи. Для складання структурованого портрету особистості було використано п'ятифакторний опитувальник особистості (5PFQ) Хейджиро Тсуї, перекладений О.Б. Хромовим. Для того, щоб визначити соціальні якості людини було використано методику «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» або тест О.Ф. Потьомкіної.

Для графічного відображення рівня кількісної вираженості основних факторів особистості, а саме інтроверсії-екстраверсії, прихильності-

відокремленості, самоконтролю-імпульсивності, рівня емоційної стійкості та експресивності-практичності, по двом групам досліджуваних ІТ-працівників було побудовано рисунок 3.7.

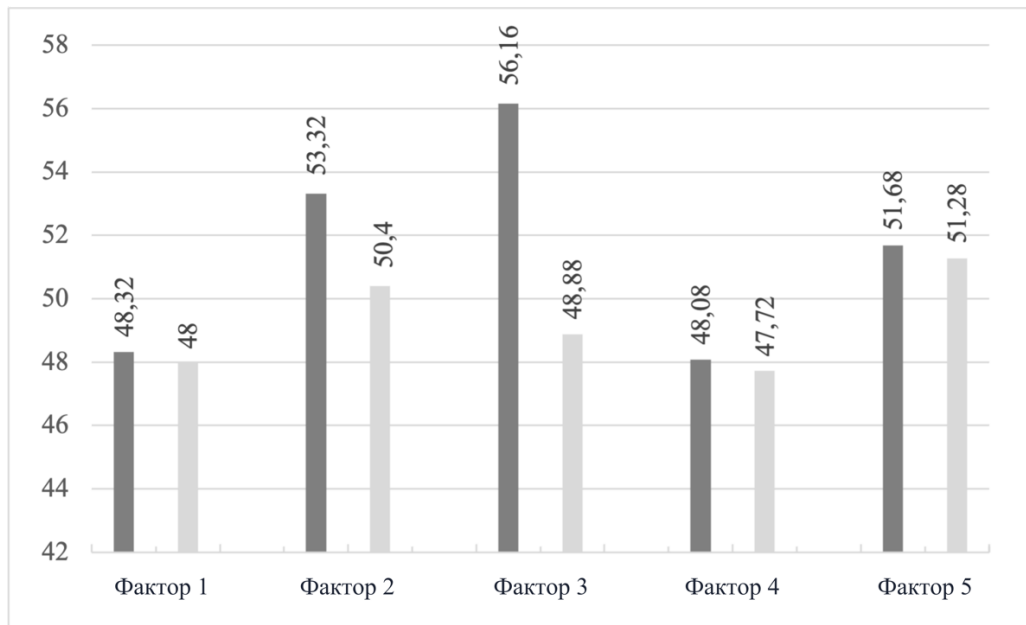


Рис. 3.7 Рівень кількісної вираженості основних факторів особистості (в балах),

де ■ – 1 група («juniors»); ■ – 1 група («seniors»)

Примітка. Фактор 1 – інтроверсія-екстраверсія; фактор 2 – відокремленість-прихильність; фактор 3 – самоконтроль-імпульсивність; фактор 4 – рівень емоційної стійкості; фактор 5 – експресивність-практичність

Виходячи з того, що вся шкала має 75 балів, а її високим значенням бальних оцінок (51-75) відповідають риси особистості, що знаходяться з правої сторони, можна зробити висновок, що у «juniors» загалом більш виражені такі риси особистості, як прихильність та самоконтроль. Тобто, досліджувані з першої групи більш приязні та позитивні й проявляють більшу терпимість до можливих недоліків інших людей. Вони більш схильні співпереживати іншим, підтримувати колективні заходи та відчувають більшу відповідальність за загальну справу, більш сумлінно та відповідально ставляться до взятих на себе доручень. Взаємодіючи зі своїми колегами, такі працівники будуть намагатися уникати розбіжностей та конфліктів, докладати більше зусиль до співпраці, ніж змагатися з ними. В той же час, у їхніх колег зі стажем у п'ять чи більше років

ці риси знаходяться у середньому діапазоні (41-50 балів), тобто присутні, але не мають такої сильної вираженості.

Такі риси особистості, як інтроверсія–екстраверсія, рівень емоційної стійкості та експресивність–практичність, в обох групах досліджуваних узагальнено знаходяться у середньому діапазоні значень (41-50 балів), а отже не мають стійкої вираженості в один чи інший бік. Більш того, ці риси проявляються приблизно однаково серед досліджуваних з групи як «juniors», так і «seniors».

Для діагностики розбіжностей у структурі особистості досліджуваних за методикою 5PFQ було використано U-критерій Манна-Уїтні [14]. Результати представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розбіжності серед основних факторів особистості між групами спеціалістів ІТ-сфери зі стажом до 2х років (група 1) та тими, хто працює в галузі більше 5 років (група 2)

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Екстраверсія– інтроверсія	620,0	655,0	295,0	0,734
Прихильність– відокремленість	708,0	567,0	242,0	0,171
Імпульсивність– самоконтроль	753,0	522,0	197,0	0,025
Рівень емоційної стійкості	663,0	612,0	287,0	0,620
Експресивність– практичність	663,5	611,5	286,5	0,613

Примітка: жирним шрифтом виділено значущі відмінності

Таким чином, досліджувані з першої групи, що відповідають

ІТ-працівникам зі стажем роботи до двох років контролюють себе, свою поведінку та вчинки значно більше у порівнянні з другою групою, яку складають працівники зі стажем роботи від п'яти років і більше ($U=197,0$; $p<0,05$). В групі 1 більше вираженим є фактор вольової регуляції своєї поведінки. Такі робітники схильні до більш сумлінного виконання своїх обов'язків, в них більш виражені такі риси особистості, як відповідальність, обов'язковість, точність та акуратність у справах. Вони більш наполегливі для того, щоб досягнути запланованих результатів. Такі робітники скоріше за все будуть дотримуватись норм та правил навіть тоді, коли вони здаються просто формальністю та, навіть, можуть шкодити або йти в розріз з особистими цінностями.

Варто зазначити, що така характеристика повністю співпадає з портретом відносно нового робітника у сфері ІТ, що тільки освоюється, вивчає правила та взаємовідносини з колегами та керівництвом.

Для графічного відображення рівня важливості кожної з восьми ціннісних орієнтацій особистості за методикою «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» по двом групам досліджуваних з різним стажем роботи серед ІТ-працівників було побудовано рисунок 3.9.

Згідно результатів рисунку 3.9 можна виявити, що як у працівників ІТ-сфери, що працюють до двох років, так і серед тих, хто працює у галузі давно (від п'яти й більше років), переважають орієнтації на результат, процес та прагнення свободи. Це може свідчити про те, що досліджувані з обох груп вмотивовані досягати результатів, не зважаючи на перешкоди та перепони, при чому вони керуються інтересом до своєї праці та роблять це вони задля досягнення свободи (ця орієнтація показала найбільші результати: 7,04 у «juniors» та 7,08 балів у «seniors»).

Цікаво відмітити, що орієнтація на альтруїзм (6 балів) та працю (5,12 балів) більш виразна у спеціалістів, що у сфері відносно недавно, порівняно з другою групою досліджуваних, що давно працюють у галузі. Тобто, більш молоді спеціалісти охочіше діють задля загальних цілей та

користі, працюють сумлінніше, але в той же час вони більш потребують схвалення від керівництва.

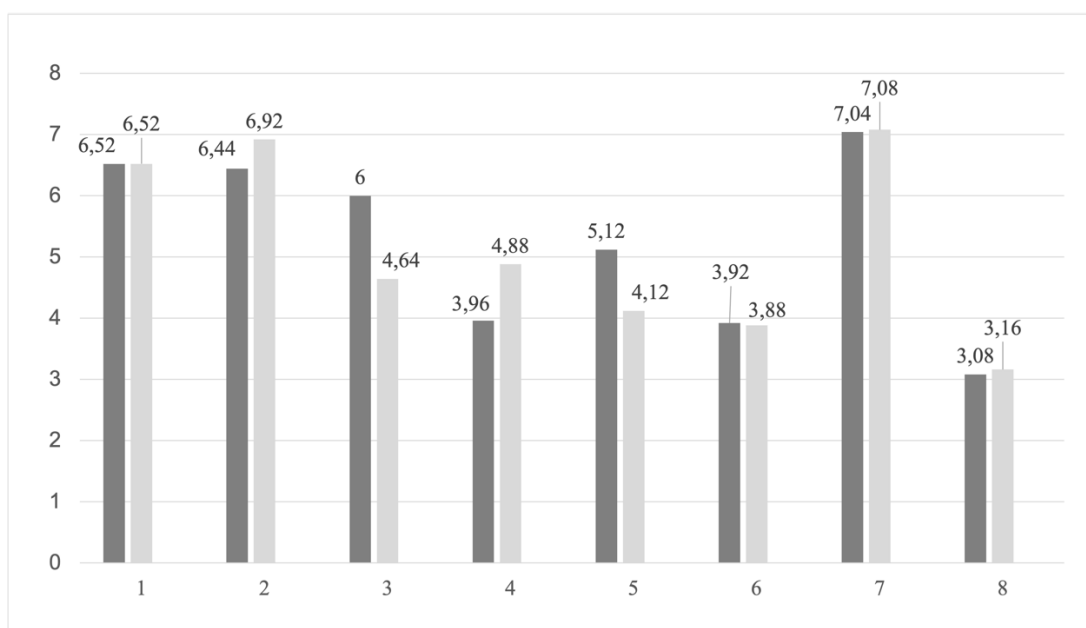


Рис. 3.9 Рівень значущості ціннісних орієнтацій особистості серед працівників ІТ-сфери (в балах), де ■ – робітники зі стажем до 2х років (група 1); ■ – робітники зі стажем від 5ти років (група 2)

Примітка. 1 – орієнтація на процес; 2 – орієнтація на результат; 3 – орієнтація на альтруїзм; 4 – орієнтація на егоїзм; 5 – орієнтація на працю; 6 – орієнтація на гроші; 7 – орієнтація на свободу; 8 – орієнтація на владу

Для діагностики розбіжностей у показниках соціально-психологічних установок особистості за тестом О.Ф. Потьомкіної було використано U-критерій Манна-Уїтні. Результати представлені в таблиці 3.10.

Таким чином, з таблиці 3.10 видно, що досліджувані першої групи (працівники ІТ-сфери зі стажем роботи до двох років) орієнтуються на альтруїзм значно більше у порівнянні з другою групою (працівники зі стажем роботи від п'яти років і більше) – ($U=193,0$; $p<0,05$).

В групі 1 більше вираженими є альтруїстичні цінності, тобто досліджувані з цієї групи більш готові діяти та працювати безкорисливо, на користь іншим людям або заради загальних цілей компанії, в якій вони працюють.

Розбіжності у показниках соціально-психологічних установок між «juniors»
(група 1) та «seniors» (група 2)

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Орієнтація на процес	632,5	642,5	307,5	0,921
Орієнтація на результат	594,5	680,5	269,5	0,398
Орієнтація на альтруїзм	757,0	518,0	193,0	0,019
Орієнтація на егоїзм	554,0	721,0	229,0	0,100
Орієнтація на працю	728,5	546,5	221,5	0,071
Орієнтація на гроші	642,0	633,0	308,0	0,929
Орієнтація на свободу	639,5	635,5	310,5	0,938
Орієнтація на владу	649,5	625,5	300,5	0,814

Примітка: жирним шрифтом виділено значущі відмінності

Таким чином, досліджувані з обох груп ІТ-спеціалістів сумлінно та з інтересом відносяться до своєї роботи, проте працівники з меншим стажем більш альтруїстично налаштовані до оточуючих, можуть діяти в інтересах компанії, навіть тоді, коли вони розходяться із власними цілями, та контролюють свою поведінку більше, у порівнянні з їх колегами з більшим стажем.

3.3 Взаємозв'язок особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи

В даному підрозділі було поставлено завдання дослідити взаємозв'язок особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи. Для цього було використано результати дослідження за п'ятифакторним опитувальником особистості (5PFQ) Хейджиро Тсуї, перекладеного О.Б. Хромовим, а також дані, отримані за методикою «Діагностика соціально-психологічних установок особистості» або тест О.Ф. Потьомкіної.

Після отримання та обробки результатів досліджень було розраховано коефіцієнт кореляції τ -Кендала для того, щоб дослідити відповідні взаємозв'язки. Результати розрахунків відображено у таблицях А.1 та А.2 відповідно для досліджуваних з групи 1 та 2, які знаходяться у Додатку А.

Згідно з результатами розрахунків критерію τ -Кендала, який вимірює взаємозв'язок між двома величинами, в першій групі досліджуваних, що відповідає ІТ-спеціалістам зі стажем роботи до 2х років, статистично значущий взаємозв'язок продемонстрували такі показники, як орієнтація на результат та орієнтація на владу ($\tau=-0,330$; $p<0,01$), причому цей взаємозв'язок є зворотно пропорційним. Отже, чим більше ІТ-спеціаліст є орієнтованим на результат, тим менше його цікавить влада та вплив на інших. Такі працівники вважаються одними з найбільш надійних для компанії, адже вони здатні досягати результатів своєї діяльності, навіть, всупереч невдачам, неідеальним робочим процесами та іншим перешкодам на шляху.

Також виявлено, що для «juniors» орієнтація на результат має прямо пропорційний взаємозв'язок з інтроверсією–екстраверсією ($\tau=0,311$; $p<0,01$). Це свідчить про те, що працівники, для яких важливим є досягнення поставлених цілей, є більш схильними до комунікації з широким колом людей, їм скоріш за все будуть більш до вподоби колективні заходи, адже присутня необхідність задовольняти потребу у спілкуванні та комунікації.

За результатами підрахунків серед досліджуваних з групи 1 виявлено кореляцію орієнтації на альтруїзм з орієнтацією на егоїзм ($\tau=-0,324$; $p<0,01$). Причому цей взаємозв'язок є зворотно пропорційним. Тобто, чим більше IT-спеціаліст орієнтований на альтруїстичні цінності, тим меншим є його рівень егоїзму. Цікаво додати, що альтруїзм вважається найбільш ваговою соціальною мотивацією, наявність якої відрізняє зрілу та реалізовану людину. Навіть коли альтруїзм надмірний та шкодить або заважає, він все ж таки приносить радість і задоволення самій людині, тобто робить її більш щасливою.

Орієнтація на гроші має прямо пропорційну кореляцію з орієнтацією до влади у досліджуваних в групі 1 ($\tau=0,355$; $p<0,05$) відповідно результатам з таблиці А.1. Чим більше працівник має схильність орієнтуватися на збільшення своїх статків та добробуту, тобто на матеріальну складову, тим більш вірогідним буде й те, що він буде бажати впливати на інших, на суспільство в цілому і тим більше він буде вмотивований досягати саме цих показників, як таких, що є для нього критеріями успіху та результату.

Орієнтація досліджуваних IT-спеціалістів з першої групи до свободи показала статистично значущий взаємозв'язок із показником орієнтації на владу ($\tau=0,433$; $p<0,01$). Тобто прагнення до влади у «juniors», як домінуюча мотивація, може свідчити не стільки про жагу впливати та контролювати взагалі, але й бути більше про прагнення отримати вплив на власне життя та мати можливість вибирати, змінювати його, бути свободним у своїх рішеннях та вчинках.

Дані з таблиці А.1 свідчать про те, що орієнтація на владу у досліджуваних зі стажом роботи в IT-сфері до 2х років корелюється з мотивацією до інтроверсії–екстраверсії ($\tau=0,356$; $p<0,01$). Тобто, чим більше працівник схильний заводити стійкі дружні робочі стосунки, чим більшою є його потреба в спілкуванні, чим більш відкритим та оптимістичним він є для оточуючих його людей, тим більш вірогідним є і те, що він буде орієнтованим на владу. Це не дивно, адже в таких працівників більш широке коло контактів та зв'язків, вони більш гнучкі, їхні колеги більш обізнані про їх досягнення та

професійні здобутки в порівнянні з інтровертами. Також ці люди більш гнучкі й легко пристосовуються до змін, що передбачають керівні посади та влада взагалі.

Рівень вираженості екстраверсії є прямо пропорційним до таких рис особистості, як відокремленість–прихильність ($\tau=0,328$; $p<0,05$), самоконтроль–імпульсивність ($\tau=0,309$; $p<0,05$) та експресивність–практичність ($\tau=0,349$; $p<0,05$). Це повністю відповідає тому факту, що екстраверти більш відкриті та позитивні, а отже мають більшу потребу в соціалізації. Разом з тим, екстраверти відчують відповідальність за загальну справу та схильні виконувати взяті на себе зобов'язання. Такі люди більш схильні реалістично та практично оцінювати свої можливості та ресурси і добре адаптовані до життя.

Рівень вираженості прихильності серед досліджуваних з групи 1 показав прямий взаємозв'язок із ступенем самоконтролю ($\tau=0,554$; $p<0,01$) та експресивністю ($\tau=0,329$; $p<0,01$). Таким чином, чим більш виражений рівень прихильності людини, тим краще вона буде відноситись до інших та більше легко буде відноситись до життя в цілому. Такі люди мають жвавий інтерес до навчання та нових знань, краще взаємодіють з оточуючими та дотримуються моральних принципів.

Останнім, проте не менш цікавим, результатом аналізу таблиці 3.11 є прямо пропорційна кореляція у досліджуваних з групи 1 таких рис особистості, як рівень емоційної стійкості та експресивності–практичності ($\tau=0,328$; $p<0,05$). Тобто, чим більш емоційно зрілою, впевненою є людина, тим більш вірогідно, що вона буде тверезо та реалістично оцінювати свої професійні здібності, вміння, та буде добре адаптована в повсякденному житті, проявляти наполегливість, дисципліну й терпіння задля досягнення своїх цілей та реалізації прагнень.

Проаналізуємо також взаємозв'язки особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери зі стажем роботи більше 5ти років (група 2), розрахунки критерію τ -Кендала по яким наведено у таблиці А.2.

В другій групі досліджуваних, що відповідає ІТ-спеціалістам зі стажем роботи від 5ти років, статистично значущий взаємозв'язок є між орієнтацією на альтруїзм та орієнтацією на процес ($\tau=0,374$; $p<0,05$). Отже, працівниками з великим стажем роботи у галузі більш вірогідно може керувати сам інтерес до процесу чи справи, а також досягнення загальних суспільно значущих або важливих для компанії цілей, що мають більш альтруїстичну, ніж особистісну направленість.

Показник орієнтації на альтруїзм у «seniors» показав прямо пропорційну кореляцію із рівнем відокремленості або прихильності ($\tau=0,378$; $p<0,05$). Таким чином, це свідчить про те, що чим більш альтруїстично налаштованим є працівник, тим більш прихильно та зважено він буде відноситись до оточуючих його колег, тим він схильний більш обережно керувати своїми емоціями та вчинками, щоб не нашкодити іншим людям.

Результати з таблиці А.2 свідчать про те, що досліджувані з групи «seniors» мають зворотно пропорційний взаємозв'язок орієнтації на егоїзм до таких показників, як мотивація до відокремленості або прихильності ($\tau=-0,377$; $p<0,05$), а також самоконтролю–імпульсивності ($\tau=-0,374$; $p<0,05$). Це свідчить про те, що чим меншим буде виражений егоїзм в характері людини, тим більш прихильним та відкритим він буде до інших людей та колег, тим більше буде прагнути мати добрі взаємовідносини та більш зважено й доброзичливо буде вибудовувати свою поведінку відносно оточуючих його людей та колег по роботі.

Орієнтація на працю у досліджуваних зі стажем роботи від 5ти років показала прямо пропорційний взаємозв'язок з орієнтацією на владу ($\tau=0,331$; $p<0,05$) та відокремленістю–прихильністю ($\tau=0,318$; $p<0,05$). Таким чином «seniors» більш вмотивовані до праці і вона здатна приносити їм задоволення, якщо вона підкріплюється впливом на інших та гарними взаємовідносинами та соціалізацією.

В свою чергу, з таблиці 3.12 видно, що орієнтація на владу має прямий зв'язок з рівнем самоконтролю ($\tau=0,341$; $p<0,05$) спеціаліста з великим стажем

роботи у ІТ-сфері. Тобто, чим більш вмотивованим до влади й впливу є працівник, тим більш вірогідніше, що він буде добре контролювати свою поведінку та емоції, проявляти добропорядність, відповідальність та акуратність у справах.

Також цікавий статистично значущий взаємозв'язок в групі «seniors» продемонстрували рівень екстраверсії та експресивності ($\tau=0,313$; $p<0,05$). Чим більш відкритим та потребуєчим соціалізації та комунікації є робітник з цієї групи, тим більш вірогідніше він буде цікавитись навчанням, мати більш широкий кругозір і водночас буде схильним до експресивних вчинків. І навпаки, інтроверт за характером більш вірогідно матиме виражену рису практичності, більш реалістичним та тверезим буде по відношенню до життя.

Рівень прихильності у досліджуваних з цієї групи має прямий взаємозв'язок з самоконтролем та експресивністю, що може свідчити про те, що якщо «seniors»-спеціаліст прихильно ставить до колеги, то більш вірогідно він буде контролювати свою поведінку та проявляти свої емоції та почуття у взаємодії з ним, адже буде схильний довіряти такому колезі більше, ніж тим, до яких рівень прихильності нижчий.

Останній результат, який можна виявити у таблиці 3.12 для досліджуваних з другої групи, є прямо пропорційна кореляція таких рис особистості, як самоконтроль–імпульсивність та експресивність–практичність ($\tau=0,325$; $p<0,05$). Тобто, чим більш виражена у людини риса контролю вольової регуляції поведінки та дотримання моральних принципів, чим краще вона контролює свої емоції й вчинки, тим більш вірогідно, що вона буде тверезо та реалістично оцінювати й свої професійні здібності, вміння, та буде добре адаптованою в повсякденному житті, проявляти наполегливість, дисципліну й терпіння задля досягнення своїх цілей та реалізації прагнень.

3.4 Провідні фактори та типи трудової мотивації в групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи

У цьому підрозділі було поставлено завдання визначити фактори мотивації, що високо цінуються в групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи, а також проаналізувати специфіку типів трудової мотивації вітчизняних робітників.

Для цього було проведено аналіз результатів за методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна, а також за типологічною моделлю В.І. Герчикова (тест Motype). Результати представлені у таблицях 3.11, 3.12, 3.13 та 3.15.

Дослідивши безліч потреб, які можуть задовольнятися у процесі трудової діяльності людини, Ш. Річі та П. Мартін зупинилися на дванадцяти основних потребах. У різних людей вони можуть бути виражені різною мірою: для одного важливо, щоб робота надавала можливість особистісного зростання, для іншого – можливість досягнення високого статусу, влади, третій прагне різноманіття в роботі тощо.

Для графічного відображення рівня значущості кожної з дванадцяти потреб за методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна по двом групам досліджуваних з різним стажем роботи серед ІТ-працівників було побудовано рисунок 3.11.

З результатів побудови мотиваційного профілю для двох груп ІТ-спеціалістів з різним стажем роботи, видно, що для «juniors» матеріальна винагорода (середній показник по групі – 36,88 балів, мода за цим параметром: 27 балів), комфортні умови праці (36,16 балів, мода: 17), ясність цілей (38,28 балів, мода: 26) та особистісний розвиток (39,4 балів, мода: 35) є ключовими потребами, які робітники прагнуть задовольнити.

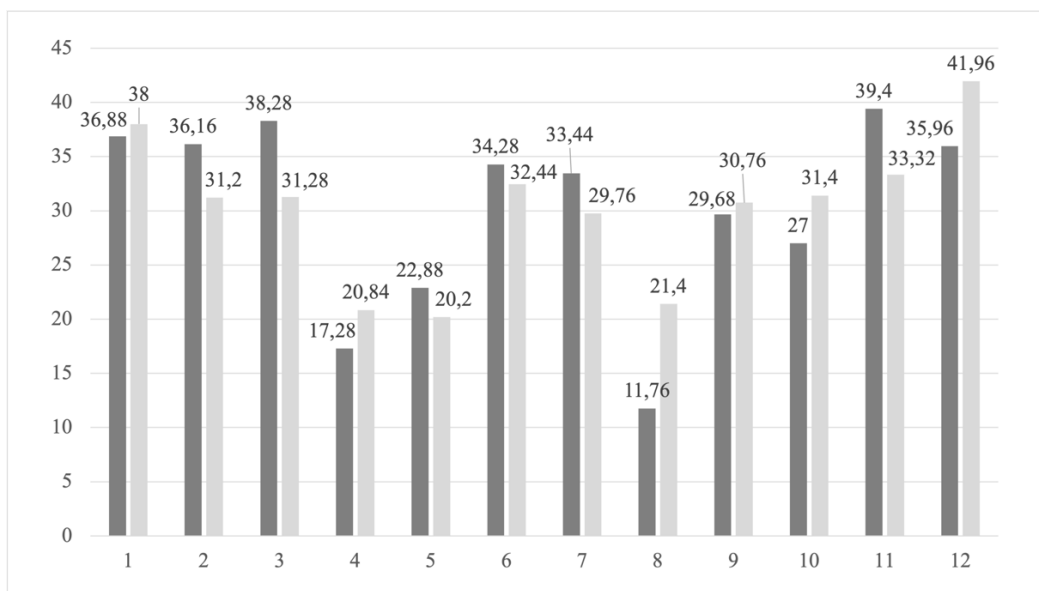


Рис. 3.11 Рівень значущості потреб серед працівників ІТ-сфери (в балах), де

■ – робітники зі стажем до 2х років (група 1); ■ – робітники зі стажем від 5ти років (група 2)

Примітка. 1 – матеріальна винагорода; 2 – комфортні умови; 3 – ясність цілей; 4 – соціальні контакти; 5 – довірчі відносини; 6 – визнання заслуг та досягнень; 7 – амбіційні цілі; 8 – вплив, влада, конкурентність; 9 – різноманітність та зміни; 10 – нові ідеї, креативність; 11 – особистісний розвиток; 12 – затребувана, значуща робота

З одного боку мотивація працівників, які мають високі показники потреби в грошах, проста: якщо існує можливість заробити більше, докладаючи більше зусиль, то працівники будуть високо мотивованими і задоволеними роботою. Тобто їх мотивація полягає у забезпеченні суворого причинно-наслідкового зв'язку між зусиллями та винагородою. З іншого ж боку, перш ніж мотивувати таких працівників, необхідно переконатися у їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки в гонитві за грошима можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Цікавим є й той факт, що такі можуть не дуже хотіти працювати в команді, адже вони вважають за краще отримувати гроші за власні зусилля і колеги по команді можуть розглядати як потенційних конкурентів і, навіть, тих, хто заважає результату.

Ми бачимо високу значущість як для «juniors», так і для «seniors» потреби в комфортних умовах праці, при тому, що вимоги до умов роботи

генералізовано не високі (мода: 17). Це є характерною рисою ІТ-галузі. Річ у тім, що в даній галузі працюють висококваліфіковані спеціалісти, котрі більшість часу проводять перед екраном монітору, аналізуючи, думаючи та продукуючи результати розумової діяльності. Саме тому, потреба в комфортних умовах роботи напряду пов'язана з ефективністю роботи ІТ-працівника, його результатами, здатністю їх надавати.

І «juniors», і «seniors» ІТ-спеціалісти високо потребують структурованості роботи, прагнуть точно розуміти, що від них вимагається. Вони хочуть бути впевненими, що чітко виконують усі передбачені процедури. Річ у тім, що ІТ-галузь – це сфера, що постійно і динамічно змінюється, тому ІТ-працівники прагнуть високого рівня організованості, задля ефективного передбачення, планування та контролю.

Найбільш значимим для ІТ-спеціалістів зі стажем роботи до 2х років є потреба в особистісному розвитку (39,4 балів, мода: 35). Це показник бажання незалежності та самовдосконалення. Мотивація працівників з такими устремліннями вимагає від керівника вміння співвідносити те, чого вони прагнуть, з тим, що необхідно організації. Як зазначають Ш. Річі та П. Мартін, саме обговорення цієї проблеми з працівником може грати мотивуючу роль, оскільки покаже йому, що керівник розуміє його потреби та прагне задовольнити їх. З метою мотивації таких працівників слід створювати ситуації, які б задовольняли їх актуальну потребу: періодично спрямовувати на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, до виконання завдань, що потребують саморозвитку.

Як для «juniors», так і «seniors» важливу роль відіграють також потреби в визнанні їхніх робочих заслуг й досягнень (34,28 - «juniors» та 32,44 - «seniors», мода: 35), а також досягнення амбіційних цілей (33,44 - «juniors» та 29,76 - «seniors», мода: 36). Цікавим є той факт, що мода у цих двох показників вища, ніж середні результати по двом групам, що може свідчити про те, що хоча потреба у визнанні та амбіційні цілі і важливі для ІТ-працівників, проте не

заважають їм працювати спільно з іншими та не сфокусовані тільки на цих потребах, як ключових.

Останнім вагомим висновком, який можна зробити з рисунку 3.11, є підвищення потреби у виконанні значущої, затребуваної роботи (35,96 - «juniors» та 41,96 - «seniors», мода: 41) та жага до влади (11,76 - «juniors» та 21,4 - «seniors», мода: 31) відповідно до збільшення стажу роботи. Тому мотивація «seniors» спеціалістів також має включати надання можливості конструктивно впливати на інших задля досягнення організаційних цілей. Причому навчання прийнятним методам впливу та прийомам реалізації влади, що включає практичне тренування, має становити важливу частину їхньої мотивації.

Для діагностики розбіжностей у показниках потреб за методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна було використано U-критерій Манна-Уїтні. Результати представлені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розбіжності у показниках потреб між «juniors» (група 1) та «seniors» (група 2)

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Матеріальна винагорода	629,0	646,0	304,0	0,869
Комфортні умови	676,0	599,0	274,0	0,455
Ясність цілей	725,0	550,0	225,0	0,089
Соціальні контакти	567,0	708,0	242,0	0,170
Довірчі відносини	687,0	588,0	263,0	0,336
Визнання заслуг та досягнень	679,0	596,0	271,0	0,420

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Амбіційні цілі	674,0	601,0	276,0	0,478
Вплив, влада, конкурентність	479,0	796,0	154,0	0,002
Різноманітність та зміни	624,0	651,0	299,0	0,793
Нові ідеї, креативність	579,5	695,5	254,5	0,260
Особистісний розвиток	750,0	525,0	200,0	0,029
Затребувана, значуща робота	558,0	717,0	233,0	0,123

Примітка: жирним шрифтом виділено значущі відмінності

Таким чином, результати табл. 3.12 говорять про те, що досліджувані з другої групи, що відповідають працівникам ІТ-сфері зі стажем роботи від п'яти років потребують впливу, влади та конкурентності значно більше у порівнянні з першою групою, яку складають працівники зі стажем роботи до двох ($U=154,0$; $p<0,05$). Така тенденція пов'язана з тим, що амбітні матеріальні цілі вже задоволені, а робочий авторитет та солідні професійні здобутки диктують логічний наступний шаг в сторону менеджменту та навчання менш досвідчених колег.

Також потреба в особистісному розвитку у «juniors» значно більша у порівнянні «seniors», тобто досліджувані з цієї групи більш прагнуть персонального зростання, що, в свою чергу, підштовхує їх до самостійності.

Для аналізу мотивації вітчизняних працівників була розроблена модель В.І. Герчикова. Вона враховує вітчизняну специфіку та багаторазово відпрацьована на десятках вітчизняних підприємств.

Для графічного відображення вираженості п'яти типів мотивації за В.І. Герчиковим серед двох досліджуваних груп ІТ-спеціалістів було побудовано рисунок 3.13.

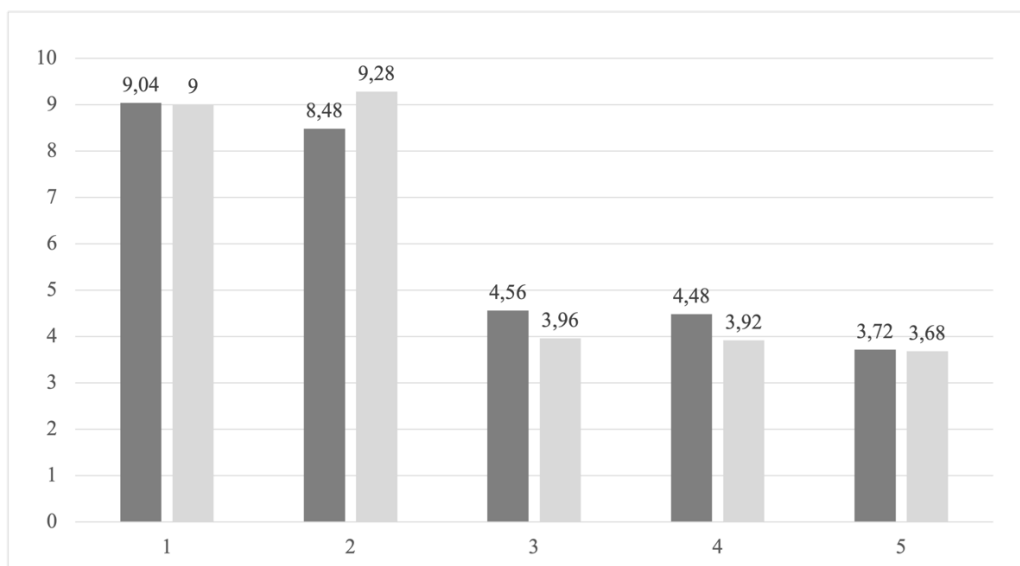


Рис. 3.13 Рівень вираженості типів мотивації за В.І. Герчиковим серед працівників ІТ-сфери (в балах), де – робітники зі стажем до 2х років (група 1); – робітники зі стажем від 5ти років (група 2)

Примітка. 1 – інструментальний тип; 2 – професійний тип; 3 – патріотичний тип; 4 – господарський тип; 5 – люмпенізований тип

З рисунку 3.13 видно, що серед 2х груп ІТ-спеціалістів з різним стажем роботи домінуючими типами мотивації є інструментальний (9,04 балів у «juniors» та 9 балів у «seniors») та професійний (8,48 балів у «juniors» та 9,28 балів у «seniors»).

Інструментальний тип цікавить вартість праці, а не його зміст (праця виступає як інструмент задоволення інших потреб), при цьому важлива обґрунтованість ціни. Представники такого типу мотивації не бажають отримувати гроші «ні за що», проте для них дуже важливою є здатність забезпечити своє життя самостійно.

Для професійний типу цікавим є сам зміст роботи. Спеціалісти з переважаючим професійним типом не згодні на нецікаву роботу, хоч би скільки за неї платили. Також їм подобаються комплексні та відповідальні завдання, які надають можливість самовираження. Такі працівники дуже цінують свободу в оперативних діях та їм необхідно професійне визнання професійних заслуг та досягнень.

Модель В.І. Герчикова розроблена для вирішення управлінських, тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника необхідної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим та задоволеним.

Таким чином, знаючи два ключових типи мотивації для досліджуваних груп ІТ-спеціалістів, можна підібрати відповіді стимулюючи мотиваційні заходи для персоналу.

Так, для інструментального типу буде працювати грошове стимулювання (у вигляді постійної фіксованої частини та %, який залежить від результатів праці), в тому числі і у негативному контексті, наприклад як покарання в грошовому еквіваленті за невиконання трудових зобов'язань. Таких працівників можна стимулювати за допомогою кар'єрного росту та персонального розвитку, проте категорично не рекомендується використання моральних видів стимулювання та патерналізму.

Для професійного типу також працює грошове стимулювання (заробітна плата з урахуванням кваліфікації персоналу або особливостей роботи), проте будь-які покарання та погрози в трудових відносинах будуть сильно демотивувати. Для цих працівників важливим є кар'єрне зростання, гідні умови праці, моральне заохочення та участь в управлінні організацією. Також не терплять патерналізму.

Для діагностики розбіжностей у показниках виявлених двох ключових типів трудової мотивації за методикою В.І. Герчикова розраховано U-критерій Манна-Уїтні. Результати представлені в таблиці 3.14.

Розбіжності у показниках двох ключових типів трудової мотивації між «juniors» (група 1) та «seniors» (група 2)

Шкали	Перша група (сума рангів)	Друга група (сума рангів)	U-кр.	Рівень значущості
Інструментальний тип	624,5	660,5	299,5	0,800
Професійнальний тип	553,0	722,0	228,0	0,097

За результатами розрахунків U-критерію Манна-Уїтні значущих відмінностей по двом ключовим типам трудової мотивації (інструментальна та професійна) між досліджуваними зі стажем роботи в ІТ-сфері до 2х років та тими, хто працює більше 5ти років, не виявлено.

ВИСНОВКИ

На основі поставленої мети та завдань, й на підставі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація представляє собою сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій. Це складне поняття, пов'язане з персональними інтересами і потребами. Стимулювання персоналу до стабільної та прогнозованої трудової діяльності на підприємстві має бути комплексним та, крім матеріальних стимулів, приділяти увагу розвитку здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження його персональних інтересів із стратегією діяльності підприємства. Загальною метою системи мотивації ІТ-фахівців у компаніях є створення та розвиток відданого організації персоналу, налаштованого на високоприбуткову трудову діяльність та здатного своєчасно реалізувати задачі в рамках доступних ресурсів та динамічного й постійно змінного середовища.

2. Визначено співвідношення мотивації до успіху та уникнення невдач у досліджуваних групах. Низької мотивації до успіху в обох групах виявлено не було. У досліджуваних групах більш виражений помірно високий рівень мотивації до успіху – працівники ІТ-сфери однаково сильно прагнуть діяти таким чином, щоб розвиватись як професіонали та уникати значних помилок. Однак у відсотковому співвідношенні мотивація до успіху знижується зі зростанням стажу (коли спеціаліст починає почувати себе більш впевнено). Мотивація до уникнення невдач в обох групах залишається приблизно на одному помірно високому або середньому рівні. Статистично значущих розбіжностей у показниках мотивації до успіху та уникнення невдач між групами спеціалістів ІТ-сфери з різним стажем роботи виявлено не було.

3. Вивчено особливості особистості та соціальних якостей в мотиваційно-потребовій сфері в двох досліджуваних групах ІТ-працівників. Серед «juniors» виявлено більший прояв таких рис особистості, як прихильність та самоконтроль. Молоді працівники схильні бути більш приязними та

проявляти більшу терпимість, відчувають більшу відповідальність за загальну справу та більш сумлінно ставляться до взятих на себе доручень, але в той же час вони більше потребують схвалення від керівництва. У їхніх колег зі стажем у п'ять або більше років ці риси також виражені, проте не так інтенсивно. У досліджуваних групах стійкої вираженості в один чи інший бік таких рис особистості, як екстраверсія, рівень емоційної стійкості та експресивність не виявлено. В обох групах переважають орієнтації на результат, процес та прагнення свободи, тобто досліджувані з обох груп вмотивовані досягати результатів, не зважаючи на перешкоди, при чому вони керуються інтересом до своєї праці та роблять це задля досягнення свободи та самовираження.

4. Досліджено взаємозв'язок особливостей особистості та соціально-психологічних установок працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи. Серед «juniors» виявлено зворотно пропорційний взаємозв'язок між орієнтацією на результат та орієнтацією на владу, орієнтацією на альтруїзм з орієнтацією на егоїзм. Орієнтація на гроші має прямо пропорційну кореляцію з орієнтацією до влади; рівень вираженості екстраверсії є прямо пропорційним до таких рис особистості, як прихильність, самоконтроль та експресивність; рівень емоційної стійкості взаємопов'язаний з експресивністю. Отже, «juniors» працівники вважаються одними з найбільш надійних для компанії, адже вони вмотивовані досягати результатів, навіть, всупереч перепонам або неідеальним робочим процесам, мають жвавий інтерес до навчання та нових знань, краще взаємодіють з оточуючими та дотримуються моральних принципів, здатні проявляти наполегливість, дисципліну й терпіння.

Серед «seniors» статистично значущий взаємозв'язок виявлено між орієнтацією на альтруїзм та орієнтацією на процес, а також з рівнем прихильності, орієнтацією на працю з орієнтацією на владу та прихильністю, орієнтацією на владу та рівнем самоконтролю. Також виявлено зворотно пропорційний взаємозв'язок орієнтації на егоїзм до таких показників, як мотивація до відокремленості, а також імпульсивності. Отже, працівники з великим стажем роботи у ІТ-галузі більше керуються інтересом до процесу чи

справи, мають більш альтруїстичну направленість, більш терпимі та контролюють свою поведінку задля досягнення влади та впливу.

5. Виявлено фактори трудової мотивації в групах працівників ІТ-сфери з різним стажем роботи. Для «juniors» матеріальна винагорода, комфортні умови праці, ясність цілей та особистісний розвиток є ключовими потребами, які робітники прагнуть задовольнити. І «juniors», і «seniors» високо потребують структурованості роботи, прагнуть розуміти, що від них вимагається. Виявлено підвищення потреби у виконанні значущої, затребуваної роботи та жага до влади відповідно до збільшення стажу роботи. Тому мотивація «seniors» спеціалістів також має включати надання можливості конструктивно впливати на інших задля досягнення організаційних цілей.

Визначено домінуючі типи мотивації серед ІТ-спеціалістів обох досліджуваних груп – це інструментальний тип, що орієнтований на вартість праці, а не її зміст, та професійний, який орієнтується на сам зміст роботи, наскільки комплексними та відповідальними є завдання для досягнення самовираження через зміст праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асмолов, А. С. Психология личности. / А. С. Асмолов. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 376 с.
2. Баташева, М. А., Необхідність ефективного стимулювання та мотивації робочого персоналу / М. А. Баташева // Молодий вчений. – 2015. – № 23. – С. 435-631.
3. Большая энциклопедия по психиатрии / В. А. Жмуров. – М. : Джангар, 2012. – 2-е изд. – 864 с.
4. Бурлачук, Л.Ф., Словарь – справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. – СПб. : Питер, 2002. – 528 с.
5. Бутько, А. Г. Особливості мотивації трудової діяльності програмістів / А. Г. Бутько // Молодий вчений. – 2015. – № 12. – С. 568–570.
6. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала: учебн. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : Вид-во МАУП, 2002. – 324 с.
7. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е. П. Ильин. – СПб. и др. : Питер, 2003. – 508 с.
8. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посібн. / А. М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
9. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін. – К.: Вид-во Академвидав, 2003. – 416 с.
10. Кузьмін, О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. / О. Є. Кузьмін. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2002. – 228 с.
11. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А. Н. Леонтьев. – М : Академия, 2004. – 121 с.
12. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – М. : Джангар, 1999. – 184 с.
13. Лукіна, М. М. Формування профілю компетенцій фахівця в ІТ-сфері. Глобальний науковий потенціал / М. М. Лукіна // Економіка та управління. – 2017. – № 6. – С. 32–36.

14. Маслоу, А. Г. Мотивація та особистість / А. Г. Маслоу. – СПб. : Пітер, 2007. – 352 с.
15. Мичка, С. Ю., Сучасні методи управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С. Ю. Мичка // Територія науки. – 2014. – Т. 5. – № 5. – С. 138–141.
16. Психологія мотивації та емоцій: дов. посібник / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер. – М. : ЧеРо, МПСИ, Омега-Л, 2006. – 752 с.
17. Реан, А. А. Психологія вивчення особистості / А. А. Реан. – СПб. : Пітер, 1999. – 523 с.
18. Сладкевич, В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : Вид-во МАУП, 2001. – 142 с.
19. Столяренко, А. М. Психологія та педагогіка: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 543 с.
20. Шаталов, М. А. Облік та аналіз використання трудових ресурсів у системі менеджменту організації / М. А. Шаталов // Територія науки. – 2014. – № 3. – С. 84–91.
21. Шинкаренко, В. Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В. Г. Шинкаренко. – Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 1999. – 143 с.
22. Іванов, С. Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов. – Наукові праці НДФІ, 2017. – № 5. – С. 22-23.
23. Різник В. В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В. В. Різник // Економічний вісник університету. – 2018. – № 15/1. – С. 45.
24. Херцберг, Ф. О., Мотивація праці: пер. с англ. / Ф. О. Херцберг. – М. : Вершина, 2007. – С. 240.
25. Кириченко В. О. Кількість ІТ-спеціалістів в Україні зростає на чверть [Електронний ресурс] / В. О. Кириченко – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/04/15/647043/>. – Київ, 2020. – 7 с.

26. Солдатенко В. І. Ринок праці 2020: зарплатня та кількість ІТ-спеціалістів зростає [Електронний ресурс] / В. І. Солдатенко – Режим доступу: <https://tech.liga.net/%20technology/novosti/rynok-truda-2018-zarplaty-i-kolichestvo-it-spetsialistov-rastut>. – Київ, 2020. – 12 с.

27. Лукашевич, Ю. О. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства в постійно змінному середовищі [Електронний ресурс] / Ю. О. Лукашевич – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf. – Харків, 2020. – 12 с.

28. Баран Б. О. Мотивація: теорія очікувань. Хвилини керівництва: швидке уявлення про поведінку на роботі [Електронний ресурс] / Б. О. Баран – Режим доступу: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0>. – Харків, 2019. – 101 с.

29. Ліпанов О. В. Розробка програмного забезпечення в Україні: звіт про ринок ІТ за 2019-2020 роки. [Електронний ресурс] / О. В. Ліпанов – Режим доступу: <https://www.n-ix.com/software-development-in-ukraine-2019-2020-market-report/>. – Харків, 2021. – 53 с.

30. Ангус Л. О. Процес командної роботи. Чи має значення згуртованість? / Л. О. Ангус, Мугфорд Л. В. // Університет Канзасу. – 2018. – № 5. – С. 22-23.

31. Ісаак Р. І. Лідерство та мотивація: ефективне застосування теорії очікування / Р. І. Ісаак // Журнал управлінських питань. – 2018. – № 13(2). – с. 212-226.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Взаємозв'язок рис особистості та соціально-психологічних установок для
«juniors» (група 1, стаж роботи до 2х років)

τ- Кендала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-0,132		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	0,012	-0,066		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	0,057	-0,031	-0,324 **		-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,106	0,209	0,212	-0,183		-	-	-	-	-	-	-	-
6	0,068	0,143	-0,134	0,292	-0,207		-	-	-	-	-	-	-
7	-0,120	0,107	0,312	0,151	0,078	0,198		-	-	-	-	-	-
8	-0,101	-0,330 **	0,001	0,146	0,066	0,355 *	0,433 **		-	-	-	-	-
9	-0,070	0,311 **	0,091	-0,029	0,149	-0,076	0,133	0,356 **		-	-	-	-
10	0,088	0,030	0,066	-0,123	-0,004	-0,276	-0,141	-0,085	0,328 *		-	-	-
11	-0,115	0,123	0,171	-0,101	0,185	-0,191	-0,048	0,044	0,309 *	0,554 **		-	-
12	0,099	-0,151	0,243	-0,126	-0,087	-0,022	-0,107	-0,073	-0,082	-0,176	-0,120		-
13	0,132	0,113	0,112	-0,093	-0,163	-0,029	0,044	0,113	0,349 *	0,329 **	0,235	0,328 *	

Примітка 1. Жирним шрифтом виділено значущі взаємозв'язки

Примітка 2. ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Примітка 3. 1 – орієнтація на процес; 2 – орієнтація на результат; 3 – орієнтація на альтруїзм; 4 – орієнтація на егоїзм; фактор 5 – орієнтація на працю; 6 – орієнтація на гроші; 7 – орієнтація на свободу; 8 – орієнтація на владу; 9 – інтроверсія-екстраверсія; 10 – відокремленість-прихильність; 11 – самоконтроль-імпульсивність; 12 – рівень емоційної стійкості; 13 – експресивність-практичність

Взаємозв'язок рис особистості та соціально-психологічних установок «seniors»
(група 2, стаж роботи від 5ти років)

τ- Кендала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	0,059		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	0,374 *	-0,092		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	0,062	0,143	-0,268		-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,073	0,226	0,231	0,098		-	-	-	-	-	-	-	-
6	0,052	0,203	-0,077	0,108	0,090		-	-	-	-	-	-	-
7	-0,148	0,092	-0,212	0,180	0,248	0,062		-	-	-	-	-	-
8	-0,116	0,247	0,062	-0,089	0,331 *	0,151	0,035		-	-	-	-	-
9	-0,015	0,108	0,007	-0,049	0,166	0,137	0,109	0,266		-	-	-	-
10	0,218	-0,047	0,378 *	-0,37 *	0,318 *	0,098	0,120	-0,070	0,270		-	-	-
11	-0,038	0,043	0,175	-0,37 *	0,274	0,207	0,175	0,341 *	0,140	0,392 **		-	-
12	0,079	0,040	-0,047	0,053	0,026	0,062	-0,091	0,065	-0,137	0,024	-0,038		-
13	0,144	-0,204	0,014	-0,167	0,287	-0,004	0,129	0,089	0,313 *	0,543 **	0,325 *	0,014	

Примітка 1. Жирним шрифтом виділено значущі взаємозв'язки

Примітка 2. ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Примітка 3. 1 – орієнтація на процес; 2 – орієнтація на результат; 3 – орієнтація на альтруїзм; 4 – орієнтація на егоїзм; фактор 5 – орієнтація на працю; 6 – орієнтація на гроші; 7 – орієнтація на свободу; 8 – орієнтація на владу; 9 – інтроверсія-екстраверсія; 10 – відокремленість-прихильність; 11 – самоконтроль-імпульсивність; 12 – рівень емоційної стійкості; 13 – експресивність-практичність

Таблиця Б.1

Опитувальник за методикою «Мотивація до успіху» Т. Елерса

№	Питання
1	Якщо є вибір між двома варіантами, то його краще зробити відразу, ніж залишати вибір на пізніше
2	Я легко нервую, якщо помічаю, що не можу виконати завдання на 100%
3	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту
4	Коли виникає проблемна ситуація, частіше всього я приймаю рішення одним із останніх
5	Коли я не маю чим зайнятися уже другий день, то я втрачаю спокій
6	В деякі дні мої успіхи нижчі за середні
7	По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших
8	Я більш доброзичливий, ніж інші
9	Коли я відмовляюся від важкого завдання, то потім строго себе засуджую, оскільки знаю, що у цій справі я мав би успіх
10	В процесі роботи я потребую невеликих переривів для відпочинку
11	Наполегливість - не головна моя риса характеру
12	Мої успіхи по роботі не завжди однакові
13	Мені більше подобається інша робота, ніж та якою я займаюся
14	Критика стимулює мене більше, ніж похвала
15	Я знаю, що мої колеги вважають мене людиною справи
16	Перепони роблять мої рішення більш рішучими
17	У мене легко визвати честолюбство
18	Коли я працюю без натхнення - це зазвичай помітно
19	При виконанні роботи, я зазвичай не розраховую на інших
20	Інколи я відкладаю те, що повинний зробити зараз
21	Потрібно покладатися лише на себе
22	В житті мало речей більш важливих, ніж гроші
23	Завжди, коли мені потрібно виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю
24	Я менш честолюбивий, ніж інші
25	В кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу
26	Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще і кваліфікованіше, ніж інші

Закінчення табл. Б.1

№	Питання
27	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати
28	Коли я не маю справ, я відчуваю що мені ніяково
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше від інших
30	Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я прагну зробити це якнайкраще
31	Мої друзі іноді вважають мене найкращим
32	Мої успіхи деякою мірою залежать від моїх колег
33	Безглуздо протидіяти волі керівника
34	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати
35	Коли щось не ладнається - я не терплячий
36	Я зазвичай майже не звертаю увагу на свої досягнення
37	Коли я працюю разом з іншими, то моя робота має більший результат, ніж робота інших
38	Багато справ, за які я беруся - не доводжу до кінця
39	Я заздрю людям, які не завантажені роботою
40	Я не заздрю тим, хто прагне до влади
41	Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, то для доказу своєї правоти я йду на крайні заходи

Таблиця Б.2

Тестовий матеріал за методикою «Мотивація до уникнення невдач» Т. Елерса

1	2	3
1. Сміливий	пильний	підприємливий
2. Лагідний	боязкий	впертий
3. Обережний	рішучий	песимістичний
4. Непостійний	безцеремонний	уважний
5. Нерозумний	боягузливий	Чи ти думаєш
6. Спритний	жвавий	завбачливий
7. Холоднокровний	коливається	молодецький
8. Стрімке	легковажний	боязкий
9. Незадумиваючийся	манірний	непередбачливий

Закінчення табл. Б.2

1	2	3
10. Оптимістичний	сумлінний	чуйний
11. Меланхолійний	хто має сумнів	нестійкий
12. Боягузливий	недбалий	схвильований
13. Необачний	тихий	боязкий
14. Уважний	нерозсудливий	сміливий
15. Розсудливий	швидкий	мужній
16. Заповзятливий	обережний	завбачливий
17. Схвильований	розсіяний	боязкий
18. Малодушний	необережний	безцеремонний
19. Лякливий	нерішучий	нервовий
20. Виконавчий	відданий	авантюрний
21. Передбачливий	жвавий	відчайдушний
22. Приборканий	байдужий	недбалий
23. Обережний	безтурботний	терплячий
24. Розумний	турботливий	хоробрий
25. Передбачаючи	безстрашний	сумлінний
26. Поспішний	полохливий	безтурботний
27. Розсіяний	необачний	песимістичний
28. Обачний	розважливий	підприємливий
29. Тихий	неорганізований	боязкий
30. Оптимістичний	пильний	безтурботний

Опитувальник «Діагностика соціально-психологічних установок особистості»
(тест О.Ф. Потьомкіної)

Частина 1. Виявлення ступеню прояву соціально-психологічних установок, що направлені на «альтруїзм–егоїзм», «процес–результат»

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Сам процесс выполняемой работы увлекает Вас больше, чем этап ее завершения?		
2	Для достижения цели Вы обычно не жалеете сил?		
3	Вам часто говорят, что Вы больше думаете о других, чем о себе?		
4	Вы обычно много времени уделяете своей особе?		
5	Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что Вам неинтересно, даже если это необходимо?		
6	Вы уверены, что настойчивости в Вас больше, чем способностей?		
7	Вам легче просить за других, чем за себя?		
8	Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?		
9	Заканчивая интересное дело, Вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться?		
10	Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?		
11	Вам трудно отказать людям, когда они Вас о чем-либо просят?		
12	Для себя Вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?		
13	Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?		
14	Вы считаете, что успехов в Вашей жизни больше, чем неудач?		
15	Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятности?		
16	Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?		
17	Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?		
18	Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?		
19	Для себя у Вас обычно не хватает ни времени, ни сил?		
20	Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?		
21	Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?		
22	Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?		
23	Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?		

Продовження табл. Б.3

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
24	Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?		
25	Можете ли Вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?		
26	Вам часто удается довести начатое дело до конца?		
27	Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни – жить интересами других людей?		
28	Вы можете назвать себя эгоистом?		
29	Бывает, что Вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?		
30	Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?		
31	Ваша отличительная черта – бескорыстие?		
32	Свободное время Вы используете для своих увлечений?		
33	Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?		
34	Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?		
35	Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?		
36	Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?		
37	Соглашаясь на какое-либо дело, Вы больше думаете о том, насколько оно Вам интересно?		
38	Стремление к результату в любом деле – Ваша отличительная черта?		
39	Ваша отличительная черта – умение помочь другим людям?		
40	Вы способны прилагать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?		

Таблица Б.4

Частина 2. Виявлення ступеню прояву соціально-психологічних установок, що направлені на «свобода–влада», «праця–гроші»

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Вы согласны, что самое главное в жизни – быть мастером своего дела?		
2	Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?		
3	Ваши знакомые считают Вас властным человеком?		
4	Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?		
5	Творческий труд для Вас является главным наслаждением в жизни?		

Продовження табл. Б.4

6	Основное стремление в Вашей жизни – свобода, а не власть и деньги?		
7	Вы согласны, что иметь власть над людьми – наиболее важная ценность?		
8	Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?		
9	Вы стремитесь, чтобы все вокруг Вас были заняты увлекательным делом?		
10	Вам всегда удастся следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?		
11	Считаете ли Вы, что самое важное качество для власти – это ее сила?		
12	Вы уверены, что все можно купить за деньги?		
13	Вы выбираете друзей по деловым качествам?		
14	Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?		
15	Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям?		
16	Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?		
17	Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?		
18	Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?		
19	Вам легко заставить людей делать то, что Вы хотите?		
20	Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?		
21	В жизни Вас радует только отличный результат работы?		
22	Самое главное стремление в Вашей жизни – быть свободным?		
23	Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?		
24	Является ли для Вас заработок главным стремлением в жизни?		
25	Любимое дело для Вас ценнее, чем власть и деньги?		
26	Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?		
27	Испытываете ли Вы жажду власти, стремление руководить?		
28	Вы согласны, что деньги не пахнут, и не важно, как они заработаны?		
29	Даже бывая на отдыхе, Вы не можете не работать?		
30	Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?		
31	Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?		
32	Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?		
33	Ваши друзья и знакомые ценят Вас как специалиста?		

Закінчення табл. Б.4

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
34	Люди, ущемляющие Вашу свободу, вызывают у Вас наибольшее негодование?		
35	Власть может заменить Вам многие другие ценности?		
36	Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?		
37	Труд – наибольшая ценность для Вас?		
38	Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?		
39	Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью?		
40	Наиболее сильное потрясение для Вас – отсутствие денег?		

Ключ до тесту

Часть 1	
орієнтація на процес: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;	орієнтація на процес: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;
орієнтація на результат: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;	орієнтація на результат: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;
орієнтація на альтруїзм: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;	орієнтація на альтруїзм: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;
орієнтація на егоїзм: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.	орієнтація на егоїзм: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.
Часть 2	
орієнтація на труд: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;	орієнтація на труд: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;
орієнтація на свободу: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;	орієнтація на свободу: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;
орієнтація на владу: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;	орієнтація на владу: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;
орієнтація на гроші: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.	орієнтація на гроші: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Пятифакторний особистісний опитувальник «Велика п'ятірка»

1. Мені подобається займатися фізкультурою	-2	-1	0	1	2	Я не люблю фізичні навантаження
2. Люди вважають мене чуйною і доброзичливою людиною	-2	-1	0	1	2	Деякі люди вважають мене холодним і черствим
3. Я в усьому ціную чистоту і порядок	-2	-1	0	1	2	Іноді я дозволяю собі бути неохайним
4. Мене часто непокоїть думка, що щонебудь може трапитися	-2	-1	0	1	2	«Дрібниці життя» мене не турбують
5. Все нове викликає в мене інтерес	-2	-1	0	1	2	Часто нове викликає у мене роздратування
6. Якщо я нічим не зайнятий, то це мене турбує	-2	-1	0	1	2	Я людина спокійна і не люблю метушитися
7. Я намагаюся проявляти дружелюбність до всіх людей	-2	-1	0	1	2	Я не завжди і не з усіма доброзичлива людина
8. Моя кімната завжди акуратно прибрана	-2	-1	0	1	2	Я не дуже прагну стежити за чистотою і порядком
9. Іноді я засмучуюсь через дрібниці	-2	-1	0	1	2	Я не звертаю уваги на дрібні проблеми
10. Мені подобаються несподіванки	-2	-1	0	1	2	Я люблю передбачуваність подій
11. Я не можу довго залишатися в нерухомості	-2	-1	0	1	2	Мені не подобається швидкий стиль життя
12. Я тактовний у ставленні до інших людей	-2	-1	0	1	2	Іноді жартома я зачіпаю самолюбство інших
13. Я методичний і пунктуальний у всьому	-2	-1	0	1	2	Я не дуже обов'язкова людина
14. Мої почуття легко уразливі і ранимі	-2	-1	0	1	2	Я рідко тривожуся і рідко чогось боюся
15. Мені не цікаво, коли відповідь ясна заздалегідь	-2	-1	0	1	2	Я не цікавлюся речами, які мені не зрозумілі
16. Я люблю, щоб інші швидко виконували мої розпорядження	-2	-1	0	1	2	Я не поспішаючи виконую чужі розпорядження
17. Я поступлива і схильна до компромісів людина	-2	-1	0	1	2	Я люблю посперечатися з оточуючими
18. Я проявляю наполегливість, вирішуючи важке завдання	-2	-1	0	1	2	Я не дуже наполеглива людина
19. У важких ситуаціях я весь стискаюся від напруги	-2	-1	0	1	2	Я можу розслабитися в будь-якій ситуації

Продовження табл. Б.5

20. У мене дуже жива уява	-2	-1	0	1	2	Я завжди вважаю за краще реально дивитися на світ
21. Мені часто доводиться бути лідером, проявляти ініціативу	-2	-1	0	1	2	Я скоріше підлеглий, ніж лідер
22. Я завжди готовий надати допомогу і розділити чужі труднощі	-2	-1	0	1	2	Кожен повинен вміти подбати про себе
23. Я дуже старанна у всіх справах людина	-2	-1	0	1	2	Я не дуже стараюся на роботі
24. У мене часто виступає холодний піт і тремтять руки	-2	-1	0	1	2	Я рідко відчував напругу, супроводжуване тремтінням у тілі
25. Мені подобається мріяти	-2	-1	0	1	2	Я рідко захоплююся фантазіями
26. Часто трапляється, що я керую, віддаю розпорядження іншим людям	-2	-1	0	1	2	Я вважаю за краще, щоб хтось інший брав у свої руки керівництво
27. Я віддаю перевагу співпрацювати з іншими, ніж змагатися	-2	-1	0	1	2	Без суперництва суспільство не могло б розвиватися
28. Я серйозно і старанно ставлюся до роботи	-2	-1	0	1	2	Я намагаюся не брати додаткові обов'язки на роботі
29. У незвичній обстановці я часто нервую	-2	-1	0	1	2	Я легко звикаю до нової обстановці
30. Іноді я поринаю в глибокі роздуми	-2	-1	0	1	2	Я не люблю витратити свій час на роздуми
1. Мені подобається займатися фізкультурою	-2	-1	0	1	2	Я не люблю фізичні навантаження
31. Мені подобається спілкуватися з незнайомими людьми	-2	-1	0	1	2	Я не дуже товариська людина
32. Більшість людей добрі від природи	-2	-1	0	1	2	Я думаю, що життя робить людей злими
33. Люди часто довіряють мені відповідальні справи	-2	-1	0	1	2	Деякі вважають мене безвідповідальною людиною
34. Іноді я відчуваю себе самотньо, тоскно і все валиться з рук	-2	-1	0	1	2	Часто, що-небудь роблячи, я так захоплююся, що забуваю про все
35. Я добре знаю, що таке краса і елегантність	-2	-1	0	1	2	Моя уява про красу така ж, як і в інших
36. Мені подобається набувати нових друзів і знайомих	-2	-1	0	1	2	Я вважаю за краще мати тільки кілька надійних друзів
37. Люди, з якими я спілкуюся, зазвичай мені подобаються	-2	-1	0	1	2	Є такі люди, яких я не люблю
38. Я вимогливий і строгий у роботі	-2	-1	0	1	2	Іноді я нехтую своїми обов'язками

Продовження табл. Б.5

39. Коли я сильно засмучений, у мене буває поганий настрій	-2	-1	0	1	2	У мене дуже рідко буває важко на душі
40. Музика здатна так захопити мене, що я втрачаю відчуття часу	-2	-1	0	1	2	Драматичне мистецтво і балет здаються мені нудними
41. Я люблю перебувати у великих і шумних компаніях	-2	-1	0	1	2	Я віддаю перевагу усамітнення
42. Більшість людей чесні, щирі їм можна довіряти	-2	-1	0	1	2	Іноді я ставлюся підозріло до інших людей
43. Я зазвичай працюю сумлінно	-2	-1	0	1	2	Люди часто знаходять у моїй роботі помилки
44. Я легко впадаю в депресію	-2	-1	0	1	2	Мені неможливо зіпсувати настрій
45. Справжній витвір мистецтва викликає у мене захоплення	-2	-1	0	1	2	Я рідко захоплююся витвору мистецтва
46. «Вболіваючи» на спортивних змаганнях, я забуваю про все	-2	-1	0	1	2	Я не розумію, чому люди займаються небезпечними видами спорту
47. Я намагаюся проявляти чуйність, коли маю справу з людьми	-2	-1	0	1	2	Іноді мені немає діла до інтересів інших людей
48. Я рідко роблю необдумано те, що хочу зробити швидко	-2	-1	0	1	2	Я віддаю перевагу приймати рішення
49. У мене багато слабостей і недоліків	-2	-1	0	1	2	У мене висока самооцінка
50. Я добре розумію свій душевний стан	-2	-1	0	1	2	Мені здається, що інші люди менш чутливі, ніж я
51. Я часто ігнорую сигнали, які застерігають про безпеку	-2	-1	0	1	2	Я волію уникати небезпечних ситуацій
52. Радість інших я поділяю як власну	-2	-1	0	1	2	Я не завжди поділяю почуття інших людей
53. Я зазвичай контролюю свої почуття і бажання	-2	-1	0	1	2	Мені важко стримувати свої бажання
54. Якщо я терплю невдачу, то зазвичай звинувачую себе	-2	-1	0	1	2	Мені часто «щастить», і обставини рідко бувають проти мене
55. Я вірю, що почуття роблять мою життя змістовнішим	-2	-1	0	1	2	Я рідко звертаю увагу на чужі переживання
56. Мені подобаються карнавальні походи і демонстрації	-2	-1	0	1	2	Мені не подобається перебувати в багатолюдних місцях
57. Я намагаюся поставити себе на місце іншої людини, щоб його зрозуміти	-2	-1	0	1	2	Я не прагну зрозуміти всі нюанси переживань інших людей
58. У магазині я зазвичай довго вибираю те, що надумав купити	-2	-1	0	1	2	Іноді я купую речі імпульсивно

Продовження табл. Б.5

59. Іноді я відчуваю себе жалюгідним людиною	-2	-1	0	1	2	Зазвичай я відчуваю себе потрібною людиною
60. Я легко «вживаюся» в переживання вигаданого героя	-2	-1	0	1	2	Пригоди кіногероя не можуть змінити мій душевний стан
61. Я відчуваю себе щасливим, коли на мене звертають увагу	-2	-1	0	1	2	Я скромна людина і намагаюся не виділятися серед людей
62. У кожній людині є щось, за що її можна поважати	-2	-1	0	1	2	Я ще не зустрічав людину, яку можна було б поважати
63. Зазвичай я добре думаю, перш ніж дію	-2	-1	0	1	2	Я не люблю продумувати заздалегідь результати своїх вчинків
64. Часто в мене бувають злети і падіння настрою	-2	-1	0	1	2	Зазвичай у мене рівний настрій
65. Іноді я відчуваю себе - фокусником, жартуюю над людьми	-2	-1	0	1	2	Люди часто називають мене нудним, але надійною людиною
66. Я привабливий для осіб протилежної статі	-2	-1	0	1	2	Деякі вважають мене звичайним і нецікавою людиною
67. Я завжди намагаюся бути добрим і уважним з кожною людиною	-2	-1	0	1	2	Деякі люди думають, що я самовпевнений і егоїстичний
68. Перед подорожжю я намічаю точний план	-2	-1	0	1	2	Я не можу зрозуміти, навіщо люди будують такі детальні плани
69. Мій настрій легко змінюється на протилежний	-2	-1	0	1	2	Я завжди спокійний і врівноважений
70. Я думаю, що життя - це азартна гра	-2	-1	0	1	2	Життя - це досвід, який передається наступним поколінням
71. Мені подобається виглядати зухвало	-2	-1	0	1	2	У суспільстві я звичайно не виділяюся поведінкою і модним одягом
72. Деякі говорять, що я поблажливий до оточуючих	-2	-1	0	1	2	Кажуть, що я часто хвалюся своїми успіхами
73. Я точно і методично виконую свою роботу	-2	-1	0	1	2	Я віддаю перевагу «плисти за течією», довіряючи своїй інтуїції
74. Іноді я буваю настільки схвилюваний, що навіть плачу	-2	-1	0	1	2	Мене важко вивести з себе
75. Іноді я відчуваю, що можу відкрити в собі щось нове	-2	-1	0	1	2	Я не хотів би нічого в собі змінювати
59. Іноді я відчуваю себе жалюгідним людиною	-2	-1	0	1	2	Зазвичай я відчуваю себе потрібною людиною

Закінчення табл. Б.5

60. Я легко «вживаюся» в переживання вигаданого героя	-2	-1	0	1	2	Пригоди кіногероя не можуть змінити мій душевний стан
61. Я відчуваю себе щасливим, коли на мене звертають увагу	-2	-1	0	1	2	Я скромна людина і намагаюся не виділятися серед людей
62. У кожній людині є щось, за що її можна поважати	-2	-1	0	1	2	Я ще не зустрічав людину, яку можна було б поважати
63. Зазвичай я добре думаю, перш ніж дію	-2	-1	0	1	2	Я не люблю продумувати заздалегідь результати своїх вчинків
64. Часто в мене бувають злети і падіння настрою	-2	-1	0	1	2	Зазвичай у мене рівний настрій
65. Іноді я відчуваю себе - фокусником, жартуюю над людьми	-2	-1	0	1	2	Люди часто називають мене нудним, але надійною людиною
66. Я привабливий для осіб протилежної статі	-2	-1	0	1	2	Деякі вважають мене звичайним і нецікавою людиною
67. Я завжди намагаюся бути добрим і уважним з кожною людиною	-2	-1	0	1	2	Деякі люди думають, що я самовпевнений і егоїстичний
68. Перед подорожжю я намічаю точний план	-2	-1	0	1	2	Я не можу зрозуміти, навіщо люди будують такі детальні плани
69. Мій настрій легко змінюється на протилежний	-2	-1	0	1	2	Я завжди спокійний і врівноважений
70. Я думаю, що життя - це азартна гра	-2	-1	0	1	2	Життя - це досвід, який передається наступним поколінням
71. Мені подобається виглядати зухвало	-2	-1	0	1	2	У суспільстві я звичайно не виділяюся поведінкою і модним одягом
72. Деякі говорять, що я поблажливий до оточуючих	-2	-1	0	1	2	Кажуть, що я часто хвалюся своїми успіхами
73. Я точно і методично виконую свою роботу	-2	-1	0	1	2	Я віддаю перевагу «плисти за течією», довіряючи своїй інтуїції
74. Іноді я буваю настільки схвилований, що навіть плачу	-2	-1	0	1	2	Мене важко вивести з себе
75. Іноді я відчуваю, що можу відкрити в собі щось нове	-2	-1	0	1	2	Я не хотів би нічого в собі змінювати