

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 МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО  
ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

ХАІ.704.760пМ.24О.053.10693644 КР

Виконав: здобувач (ка) б курсу групи №760пМ

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
(код та найменування)

Спеціальність 053 «Психологія»  
(код та найменування)

Освітня програма «Психологічне консультування та  
психотерапія»  
(найменування)

Гончаренко І. С.  
(прізвище та ініціали здобувача (ки))

Керівник: Гулий Ю.І.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Большакова А.М.  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2024

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського**  
**«Харківський авіаційний інститут»**

Факультет Гуманітарно-правовий факультет  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти другий магістерський  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
(код і найменування)  
Спеціальність 053 «Психологія»  
(код і найменування)  
Освітня програма «Психологічне консультування та психотерапія  
(найменування)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Юрій ГУЛИЙ

(підпис) (ініціали та прізвище)

«10» вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гончаренко Іван Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Особливості мотиваційної сфери менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення»

керівник кваліфікаційної роботи Гулий Юрій Іванович, к. психол. наук, доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету № 2042-уч від «27» листопада 2023 року.

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи «10» лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: визначити особливості мотиваційної сфери менеджерів, які працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік завдань, які потрібно розв'язати): Проаналізувати джерела науково підтвердженої інформації, що стосуються мотиваційної сфери менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення; Виявити чинники, що впливають на мотиваційну сферу у менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення; Проаналізувати показники мотиваційної сфери у респондентів  
Визначити специфічні особливості мотиваційної сфери респондентів.

5. Перелік графічного матеріалу:

Рис. 28

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>1</b>	Гулий Ю.І., зав.каф. 704	15.09.23	15.10.23
<b>2</b>	Гулий Ю.І., зав.каф. 704	17.10.23	22.10.23
<b>3</b>	Гулий Ю.І., зав.каф. 704	15.12.23	21.12.23

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ С. В. Кузьміна «10» січня 2024 р.  
(підпис) (ініціали та прізвище)

7. Дата видачі завдання «10» вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Затвердження теми, мети та завдань роботи.	10.09.23-17.09.23	
2.	Складання плану роботи.	18.09.23-21.09.23	
3.	Аналіз літературних джерел. Написання першого розділу роботи.	22.09.23-15.10.23	
4.	Планування дослідження та підбір методик. Написання другого розділу роботи.	18.10.23-23.10.23	
5.	Проведення дослідження.	24.10.23-31.11.23	
6.	Статистична обробка отриманих даних.	01.12.23-11.12.23	
7.	Написання третього розділу роботи.	14.12.23-20.12.23	
8.	Написання загальних висновків по роботі та оформлення тексту роботи.	21.12.23-25.12.23	
9.	Передзахист.	26.12.2023	
10.	Внесення коректив до роботи.	27.12.23-30.12.23	
11.	Оформлення та підписання відповідної документації (висновок керівника, висновок кафедри, рецензія та довідка на предмет наявності порушень академічної доброчесності).	02.01.24-06.01.24	
12.	Підготовка електронної презентації та тексту доповіді.	07.01.24-09.01.24	
13.	Строк подання здобувачем роботи на кафедру.	10.01.24	
14.	Захист.	15.01.24	

Здобувач \_\_\_\_\_ І.С. Гончаренко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Ю.І. Гулий  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## Реферат

Кваліфікаційна робота: 65 с., 28 рис., 31 джерело.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНА СФЕРА, МЕНЕДЖЕР, ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Об'єкт дослідження - особистість менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

Предмет дослідження - мотиваційна сфера менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

Мета роботи - визначити особливості мотиваційної сфери менеджерів, які працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

Методи дослідження: опитувальник «Виявлення мотивації» Дж. Баррета, тест-опитувальник «Мотивація досягнення» А. Меграбяна, методика «Мотивація афіліції (МАФ)» розроблена А. Меграбяном і модифікована М.Ш. Магомед-Еміновим, методика «Виявлення мотивації успіху та боязні невдачі (МУН)» А. А. Реана, методи математично-статистичної обробки даних.

Висновки: Мотиваційна сфера особистості, як одна із структур психіки, може виявити багато аспектів, які впливають на життєдіяльність менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення. Менеджмент, як вид праці, напряму впливає на різні види мотивації в залежності від напрямку компанії, та її внутрішньої політики. Умови, в яких менеджер працює, беруть участь у формуванні мотиваційної сфери. Важливу роль у впливі на мотиваційну сферу відіграє структура компанії, та її підхід до мотивування працівників. У компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення, домінує «організаційна інновація». Цей вид організації діяльності заохочує працівників, а в першу чергу менеджерів, до активного і творчого підходу у вирішенні задач.

## **Abstract**

Qualification work: 65 pages, 28 figures, 31 sources.

Keywords: MOTIVATION, MOTIVATIONAL SPHERE, MANAGER, SOFTWARE DEVELOPMENT.

Object of the research - the personality of managers working in software development companies.

Subject of the research - motivational sphere of managers working in software development companies.

The purpose of the work - to identify the features of the motivational sphere of managers working in software development companies.

Methods of the research : J. Barrett's "Motivation Detection" questionnaire, A. Meghrabyan's "Achievement Motivation" test-questionnaire, the "Affiliation Motivation (MAF)" technique developed by A. Meghrabyan and modified by M.Sh. Magomed-Eminov, the "Motivation of Success and Fear of Failure (MUN)" technique by A. A. Rean, methods of mathematical and statistical data processing.

Conclusions: The motivational sphere of personality, as one of the structures of the psyche, can reveal many aspects that affect the activities of managers working in software development companies. Management, as a type of work, directly influences various types of motivation depending on the company's direction and its internal policies. The conditions in which a manager works play a role in shaping the motivational sphere. The company's structure and its approach to employee motivation also play an important role in influencing the motivational sphere. In companies involved in software development, "organizational innovation" dominates. This type of organization encourages employees, especially managers, to take an active and creative approach to problem-solving.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ I. ПРОБЛЕМАТИКА МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	5
1.1 Особливості мотиваційної сфери менеджерів	5
1.1.1 Мотиваційна сфера менеджерів з позиції психології управління	5
1.1.2 Мотиваційна сфера менеджерів з позиції теорії самодетермінації	7
1.1.3 Інноваційні методи підтримки мотивації менеджерів у компанії	9
1.1.4 Вплив менеджера як лідера на формування мотивації в колективі	10
1.2 Особливості мотиваційної сфери в компаніях з розробки програмного забезпечення	11
1.2.1 Особливості мотивації працівників компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення	12
1.2.2 Теорія потреб МакКлеленда	13
1.2.3 Ієрархія потреб Маслоу	15
1.2.4 Двофакторна теорія мотивації	16
2.2 Наявні дослідження мотиваційної сфери менеджерів у компаніях.	17
Розділ II. ПРОЦЕДУРА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	22
2.1 Профіль мотивації Рісса	22
2.2 Тест-опитувальник мотивації досягнення А. Мєграбяна	24
2.3 Методика «Мотивація афіляції (МАФ)» розроблена А. Мєграбяном та модифікована М.Ш. Магомед-Емінєвим	24
2.4 Мотивація успіху і боязнь невдачі (МУН) - А. А. Реан	25
Розділ III. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ «ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»	27
3.1 Аналіз показника прийняття	27
3.2 Аналіз показника допитливості	28
3.3 Аналіз показника насичення	29
3.4 Аналіз показника сім'ї	30
3.5 Аналіз показника честі	31
3.6 Аналіз показника ідеалізму	32
3.7 Аналіз показника незалежності	33
3.8 Аналіз показника порядку	35
3.9 Аналіз показника фізичної активності	36
3.10 Аналіз показника влади	38

3.11	Аналіз показника романтичних відносин	39
3.12	Аналіз показника заощадження	41
3.13	Аналіз показника соціальних контактів	42
3.14	Аналіз показника суспільного стану	43
3.15	Аналіз показника спокою	44
3.16	Аналіз показника конкуренції	45
3.17	Аналіз показника літературної мотивації	46
3.18	Аналіз показника творчої мотивації	47
3.19	Аналіз показника соціальної мотивації	49
3.20	Аналіз показника виконавчої мотивації	50
3.21	Аналіз показника дослідницької мотивації	51
3.22	Аналіз показника практичної мотивації	52
3.23	Аналіз показника адміністративної мотивації	54
3.24	Аналіз показника прагнення до людей	55
3.25	Аналіз показника страху бути відкинутим	56
3.26	Аналіз показника прагнення успіху і страху невдачі	57
3.27	Специфіка мотиваційної сфери менеджерів що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення	58
3.28	Специфіка мотиваційної сфери менеджерів що працюють в компаніях, відмінних від тих, що займаються розробкою програмного забезпечення	60
	<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>63</b>
	<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>65</b>

## ВСТУП

Галузь розробки програмного забезпечення надзвичайно динамічна, зростає швидкими темпами, і вона є однією з провідних у сучасній економіці. Компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, є ключовими у цьому секторі, що створює вимоги до високоефективного управління та мотивації персоналу.

Менеджери в цій сфері відіграють надзвичайно важливу роль у веденні та мотивації команд у галузі розробки програмного забезпечення. Їх вплив на робочий процес, результативність та творчість команди є вирішальними для досягнення поставлених цілей. Однак, зважаючи на специфіку ІТ-індустрії, особливість роботи у цій сфері вимагає ретельного вивчення мотиваційних аспектів та стратегій, оскільки вона характеризується швидкими змінами, технологічними удосконаленнями та підвищеною конкурентною боротьбою.

Дослідження в цій області може виявитися корисним для вдосконалення практик управління, розуміння факторів, які впливають на ефективність менеджменту, та розробки стратегій мотивації персоналу у компаніях, які спеціалізуються на програмному забезпеченні.

**Об'єкт:** особистість менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

**Предмет:** мотиваційна сфера менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

**Мета:** Визначити особливості мотиваційної сфери менеджерів, які працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

**Задачі:**

1. Проаналізувати джерела науково підтвердженої інформації, що стосуються мотиваційної сфери менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.



2. Виявити чинники, що впливають на мотиваційну сферу у менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.
3. Проаналізувати показники мотиваційної сфери у респондентів.
4. Визначити специфічні особливості мотиваційної сфери респондентів.

**Методики дослідження:**

1. Опитувальник на виявлення мотивації - Дж. Баррет.
2. Тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна.
3. Методика «Мотивація афіліції (МАФ)» розроблена А. Меграбяном і модифікована М.Ш. Магомед-Еміновим.
4. Мотивація успіху та боязнь невдачі (МУН) - А. А. Реан.

**Вибірка**, на основі якої робилося дослідження, складалась із 40 менеджерів, що працюють в компаній з розробки програмного забезпечення і 40 менеджерів, що не входять в дану категорію.

## **Розділ I. ПРОБЛЕМАТИКА МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

### **1.1 Особливості мотиваційної сфери менеджерів**

Менеджери відіграють важливу роль у будь-яких компаніях через великий спектр навичок та обов'язаностей. Основна діяльність менеджера направлена на поєднання результатів різних процесів та дій у систематичну стратегію або план управління проектом.

У галузі розробки програмного забезпечення відсутність мотивації є серйозною проблемою, особливо зараз, в час стрімкого розвитку комп'ютерних технологій. І менеджери компаній не є винятками.

Відсутність мотивації впливає на якість та продуктивність роботи, що зменшує прибуток та зростання для компаній, бізнесів та організацій, що залежать від людських ресурсів. Причини цієї втрати мотивації різноманітні, наприклад: заробітна плата, культура, життєве середовище та інше.

#### **1.1.1 Мотиваційна сфера менеджерів з позиції психології управління**

Задача психології управління полягає у вивченні психологічних аспектів управління окремими особами та групами людей. Її основна мета - аналіз психологічних умов та особливостей управлінської діяльності для підвищення ефективності та якості роботи в системі управління.[1]

Одна з основних проблем управління персоналом та організацією праці полягає в тому, як спонукати працівників до виконання завдань, які можуть бути абсолютно чужими для них.

Для створення максимально сприятливого та ефективного робочого середовища необхідна певна комбінація факторів. Одним з них є вивчення наявних моделей управління, заснованих на школах управлінської діяльності.

Теоретичні знання допоможуть в закладенні правильних основ для формування стратегії підприємства.

Існують чотири школи управлінської діяльності, на прикладі яких можна зрозуміти, до яких результатів приведе певний стиль управління.

1. Школа наукової організації праці. Тейлор Ф. розробив систему матеріальних стимулів. Основним стимулом для засновника школи була винагорода, і саме цим стимулом має оволодіти кожен керівник.
2. Адміністративна школа. Файоль А. розробив 14 принципів управління: розділення праці, влада, дистанція, єдність керівництва, єдність дій, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія підпорядкування, порядок, правопорядок (справедливість), стабільність персоналу на підприємстві, ініціатива, корпоративний дух підприємства (об'єднання персоналу).
3. Школа "людських відносин". Мейо Е. стверджував, що всі проблеми виробництва повинні розглядатися з позицій людських відносин, ґрунтуючись на соціальних і психологічних факторах.
4. "Наука управління". Тут виділяються такі підходи, як системний, ситуаційний, теорія людського капіталу, концепція розвитку людських ресурсів.

Наступним необхідним компонентом у робочому середовищі є вибір відповідного керівника- менеджера. Сучасний менеджер відіграє ключову роль. Менеджер - людина, що має такі соціальні якості, як:

- 1) Дипломатичність.
- 2) Ініціативність
- 3) Наполегливість.
- 4) Працездатність.

Саме менеджер допомагає організації досягти своїх цілей за допомогою раціонального управління людьми, тому сьогодні все більше уваги приділяється кваліфікованим спеціалістам у цій галузі.

### **1.1.2 Мотиваційна сфера менеджерів з позиції теорії самодетермінації**

Теорія самодетермінації (або самовизначення) включає два типи мотивації: внутрішньо мотивовану поведінку і зовнішньо мотивовану поведінку [7].

В той час як внутрішня мотивація передбачає залучення до діяльності заради самої діяльності[7], зовнішня мотивація означає участь у діяльності, беручи до уваги навколишні причини.

Попри це існує також стан, при якому особа не відчуває ані внутрішньої, ані зовнішньої мотивації. Це називається демотивацією.

Згідно з цією теорією самовизначення, зовнішня мотивація включає чотири типи регуляцій:

1. Зовнішню.
2. Внутрішньо відкрити.
3. Ідентифіковану.
4. Інтегровану.

Прикладом зовнішньої регуляція є отримання винагороди чи уникнення покарання. Такий погляд на мотиваційну сферу дозволяє розглянути можливі причини змін в показниках мотивації у менеджерів. Через соціально направлений характер роботи, слід приділити вивченню зовнішньої мотивації менеджерів особливу увагу.

Таким чином, при роботі з командою та іншими людьми, що мають відношення до роботи, менеджери можуть відчувати зміни у зовнішній мотивації через взаємодію. Головним аспектом такої взаємодії є те, яким саме чином, вмотивованість буде змінена.

Також слід звернути увагу на чинники що сприяють підвищенню рівня показників, які корелюють з рівнем мотивації. Як зазначається в дослідженнях теорії самодетермінації[7], показниками, що найбільш корелюють з мотивацією є: відчуття власної компетенції та автономія.

Зовнішня мотивація відноситься до способів, за допомогою яких керівництво компанії чи менеджери можуть впливати на працівників. Індустріальні психологи підтверджують значення зовнішньої мотивації в робочому середовищі. Тому слід виявити ті речі, які можна зробити для покращення продуктивності та ефективності працівників (а зокрема самих менеджерів). Оскільки сучасна теорія управління стверджує, що люди повинні розглядатися як окремі особистості, менеджер, який використовує зовнішні мотиватори, може використовувати їх індивідуально.

Говорячи про компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, виділяють 3 основні аспекти, що впливають на вмотивованість команди, та, зокрема, менеджера: розвиток компанії, її політика, а також можливі компенсації та бонуси. Тому показник мотивації напряду залежить від того, які переваги чи недоліки отримує менеджер в процесі роботи у такій компанії. При недостатній задоволеності мотивація падає, та навпаки.

Розглядаючи ж внутрішню мотивацію, слід звернути увагу на те, наскільки особа схильна до самомотивації, та на її внутрішній психологічний ресурсний потенціал.

Внутрішня мотивація описує основний характер групи людей: вона пов'язана з їх внутрішніми потребами та засобами задоволення цих потреб. Це може бути розглянуто окремо від робочої ситуації. Дослідник, що вивчає внутрішню мотивацію, може запитати: "Що саме мотивує програмістів?" Щоб знайти відповіді на це питання, він намагається виявити внутрішні якості людей, які є програмістами. Теоретично, краще розуміння спільних характеристик може призвести до кращого розуміння робочого середовища, з

одним із можливих результатів - перебудова робочого місця програміста, щоб відповідати їхнім природним нахиланням.

### **1.1.3 Інноваційні методи підтримки мотивації менеджерів у компанії**

Організаційний ріст і розвиток у сучасному конкурентному середовищі - види діяльності, що входять в зобов'язаності менеджерів і що залежать від здатності генерувати відмінні ідеї та вибирати та впроваджувати найбільш перспективні з них. Тому інновації є ключовими для виживання та успіху організації.

Згідно з дослідженням Шаллі[3], організаційна інновація - це процес, за яким співробітники, а головним чином, менеджери, генерують, підтримують та впроваджують творчі ідеї. Для поліпшення інноваційності, організації повинні стимулювати менеджерів до залучення до інноваційної роботи. Інноваційна робоча поведінка - це "...генерація, підтримка, реалізація та впровадження нових та корисних ідей, які можуть покращити продукт, послугу та робочі процеси".

Багато досліджень звертають увагу на те, що однієї з головних передумов інноваційної робочої поведінки співробітників, зв'язок між індивідуальними та контекстуальними передумовами для сприяння такої поведінки є мотивація. Це пов'язують із тим, що гнучке мислення, що допомагає генерувати нові ідеї та бачити творчі рішення найбільш ефективно, формуються при максимальній зацікавленості менеджера.[4]

Більш детальне розуміння важливості мотивації допоможе покращити майбутні інноваційні втручання в організаційному контексті.

Інноваційна працездатність не вважається ключовим вмінням у роботі менеджера, але воно є одним з найбільш показових навичок, що корелюють з показниками мотивації та лідерства.

Протягом останніх десятиліть дослідження показали, що лідерство і вмотивованість є одним із головних передумов інноваційної працездатності менеджерів[5], оскільки вони формують робоче середовище, розподіляють завдання і впливають на поведінку працівників. Мотивація вважається одним із головних показників, що має значний вплив на результати діяльності не тільки працівників компанії, а й організації в цілому.

Однак важливо поглибити розуміння процесів і механізмів, за допомогою яких менеджери сприяють працездатності працівників. Дослідники вказують на те, що менеджери мають потенціал впливати на рівень вмотивованості своїх підлеглих за допомогою різних механізмів і змінних. Одним з найбільш вивчених механізмів впливу є психологічний капітал. Цей принцип допомагає підтримувати певну атмосферу в команді для підвищення продуктивності. Багато вчених стверджують, що позитивний психологічний стан працівників допомагає їм стати більш залученими до робочого процесу[5].

Такий підхід впливає також і на людину, що слідує за робочим процесом. Таким чином, вмотивована команда, що застосовує інноваційні методи для вирішення поставлених, задач буде позитивно впливати і на самого менеджера, що допоможе у підвищенні мотивації всієї команди

#### **1.1.4 Вплив менеджера як лідера на формування мотивації в колективі**

Лідери відіграють важливу роль в організаціях, оскільки вони є ключовими приймачами рішень та мають вплив на своїх підлеглих. Не рідко таку роль займають саме менеджери, через свої обов'язки.

Зважаючи на позицію лідера у владі організації, для підлеглих є звичайним сприймати менеджерів як приклад продуктивності. Більше того, менеджерів часто вважають ефективними, коли вони надихають своїх співробітників до досягнення більших результатів у своїй сфері.

Менеджер у компанії має бути лідером з-за кількох ключових причин:

1. Лідерство допомагає створити візію та напрямок для команди. Лідер-менеджер вміє надихати та мобілізувати свою команду, спрямовуючи її зусилля на досягнення спільних цілей.
2. Лідер управління має здатність аналізувати складні ситуації, враховувати різні точки зору та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє успішності компанії.
3. Лідер-менеджер вміє розвивати свою команду, створюючи сприятливі умови для їхнього зростання та розвитку. Він часто ділиться своїм досвідом, віддає перевагу комунікації та навчанню.
4. Лідер має великий вплив на свою команду. Він може мотивувати, вести, розвивати відносини та впливати на культуру організації, створюючи тим самим продуктивне та сприятливе середовище для роботи.
5. Лідер-менеджер бере на себе відповідальність за результати своєї команди та за успіхи компанії. Він знає, як брати на себе відповідальність та спрямовувати зусилля для досягнення цілей.

## **1.2 Особливості мотиваційної сфери в компаніях з розробки програмного забезпечення**

Мотивація на роботі залучила значну увагу як вчених, так і практиків у галузі промислової та організаційної психології. Хоча існує значна кількість досліджень щодо важливості мотивації на робочому місці, мало відомо про ті, аспекти, що на пряму пов'язані з мотивацією у компаніях з розробки програмного забезпечення.

Дослідницька література переважно зосереджується на задоволенні базових потреб, як передумови позитивних форм мотивації, адже задоволення потреб акцентує увагу на вмотивованості особи.

Беручи до уваги різницю між компаніями, слід звернути увагу і на вплив інші зовнішні чинники, що впливають на вмотивованість менеджерів: освіта, досвід, рівень повсякденного стресу. У порівнянні із працівниками із



інших видів компаній, менеджери, що працюють в компаніях технічного напрямку мають наступні переважаючі чинники, що впливають на рівень мотивації: зарплата, цікава робота, просування і зростання.[8].

Цікавим також є спостереження, що вказує на те, що менеджери, у яких високий показник вмотивованості, часто характеризуються членами команди, як "найцінніші члени відділу"[8].

Це дослідження дало змогу краще зрозуміти, як сприймається рівень мотивації у команді між працівниками, а також наскільки мотивація заразлива між лідерами та підлеглими на роботі. Іншими словами, мотивація менеджера може безпосередньо впливати на мотивацію його підлеглих. На це, в першу чергу, впливає стиль керівництва.

Це дослідження базувалося на теорії самовизначення мотивації та моделі широкого діапазону лідерства, щоб операціоналізувати і вивести передбачення про роль лідерів у мотивації їхніх підлеглих на роботі. Для емпіричного тестування, яке проводилося як у рамках лонгitudного дослідження, так і в межах інтервенційного дослідження, використовувалися обидва ці конкуруючі теорії:

1. Заразливість мотивації, як концептуалізовано в теорії самовизначення.
2. Стиль менеджера, як теоризується у моделі широкого діапазону лідерства, що передбачають мотивацію підлеглих на роботі.

### **1.2.1 Особливості мотивації працівників компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення**

Мотивація є ключовим питанням управління у будь-якій компанії. Саме це питання ключовим образом впливає на продуктивність працівників, про що було написано вище. Через це слід зазначити те, в чому полягають особливості мотивації працівників сфери розробки програмного забезпечення.

Особистість фахівця з обробки даних/комп'ютерної обробки даних, як описано Кугаром[9], визначається за основними робочими параметрами (різноманіття вмінь, ідентифікація завдання, значущість завдання, автономія, зворотний зв'язок), психологічним станом, потребами у зростанні, соціальними потребами та показниками задоволення.

Існують декілька мотиваційних підходів, що були використані при роботі з людьми, що працюють в компаніях, пов'язаних з розробкою програмного забезпечення : Теорія потреб [10], Ієрархія потреб [11] та двухфакторна теорія [12].

### **1.2.2 Теорія потреб МакКлеленда**

Ця теорія класифікує соціально набуті мотиви у три категорії: афіліація, досягнення та влада. Люди з високою афіліацією мають тенденцію до занепокоєння якістю стосунків у команді. Також їм характерно те, що вони намагаються проектувати благоприємне враження в міжособистісних відносинах. Вони шукають інших людей для підтвердження своїх власних умінь та навичок або для зняття стресу невизначеності.

Люди з більшими досягненнями мають бажання досягати високих стандартів в професійній діяльності. Дослідження щодо мотивації досягнень вказують на те, що такі люди бажають ситуацій, в яких потрібно виконувати завдання середнього рівня складності (50-50 шанс успіху). Вони віддають перевагу ситуаціям, в яких успішність сприймається як залежна від цінних навичок та отримання зворотного зв'язку щодо виконання завдань.

Люди з високим мотивом влади мають потребу перемагати в аргументах, тобто переконувати інших, використовувати владу та мати авторитет.

Люди у сфері розробки програмного забезпечення мають низьку потребу афіліації, але високу потребу досягнень [9]. Існують два пояснення, що приваблює людей з високими потребами досягнень та низькими

потребами афіліації у цю галузь: політика найму та особистий вибір. Організації приваблюють потенційних співробітників оголошеннями, що переповнені термінами, такими як "творчий", "видатний", "виклик", "виняткові навички" та інші. Такі повідомлення чітко спрямовані на людей з високими потребами досягнень. Сфери роботи, пов'язані з розробкою програмного забезпечення розглядаються як індивідуальна діяльність, яка залежить від здатностей та навичок, а не від інших людей [13]. Це приваблює людей із низькою потребою у афіліації.

Мотивація досягнень зазвичай виникає при виконанні унікальних та не рутинних завдань, тому представивши правильне завдання, люди можуть бути мотивовані для ефективної роботи без використання зовнішніх стимулів, таких як зарплата і підвищення. Однак виконавши завдання, така мотивація зникає.

Як зауважує ЛеДю [14], менеджери часом можуть навмисно додавати в процес роботи якісь елементи челенджу, що додавало до рутинної роботи більше новизни. Як результат, рівень вмотивованості працівників підвищувався. Адже при надмірній рутинності, професіонали у галузі комп'ютерних технологій можуть сприймати свою роботу як несприятливу, що позбавляє їх мотивації.

Іншою причиною відсутності мотивації за цим підходом є відсутність комунікації. Інтерв'ю з членами команди показали, що в деяких організаціях зворотний зв'язок практично відсутній. Низький рівень зворотного зв'язку зменшує рівень відповідальності, що в свою чергу впливає на якість роботи. Даний принцип може працювати і в зворотню сторону. Якщо соціальна взаємодія в команді мінімальна, а зворотний зв'язок швидкий, то мотивація може залишатися на досить високому рівні. Але це за умови, якщо комунікація у команді регулярна і налагоджена (в тому числі завдяки роботі менеджера).

### 1.2.3 Ієрархія потреб Маслоу

Найбільше теорія потреб у психології пов'язана з ім'ям Абрахама Маслоу. Згідно з цією концепцією, людські потреби знаходяться у певній ієрархії. Фізіологічні потреби знаходяться внизу ієрархії, а самореалізація - у верхній частині. Теорія вказує на те, що хоча люди може перебувати у стані "бажання" постійно, але увага в першу чергу приділяється тому, що на момент є пріоритетним. Важливим є те, що зазвичай потреби мають визначену послідовність домінування, тобто потреби в безпеці та захисті не домінують над потребами особи, доки не задовольняться базові фізіологічні потреби. Модель вказує на те, що по мірі задоволення потреб виникають нові потреби, які мотивують особу до подальших дій. Це і є мотивація.

Оскільки діяльність, пов'язана з комп'ютерами, зростає, попит на людей у цій галузі високий, а зарплати великі - це причини, які приваблюють людей у цю галузь і забезпечують тим, хто вже працює у цій галузі, задоволення базових потреб.

Це також пояснює, чому стабільність роботи оцінюється так низько, оскільки існує закономірна думка, що людина в цій галузі здатна змінити місце роботи і знайти більш привабливу компанію. Інший аспект, що впливає на мотивацію пов'язаний з грошима. Згідно цієї теорії - уявлення про гроші змінюється з віком. Таким чином, маючи постійний кар'єрний зріст, людина починає сприймати власне фінансове благополуччя як даність, що може негативно вплинути на мотивацію[13].

Після фізіологічних потреб йдуть соціальні. З цієї позиції, можна розглядати підвищення не тільки як фінансовий стимул мотивації, а й як соціальний. Потреба у зростанні є досить висока для людей у сфері розробки програмного забезпечення, і, як вказують Кугер та Завацкі, "Цей результат не дивує менеджерів, які звикли до настійливості свого персоналу у вимозі отримати підвищення, бути на конференціях та семінарах". Ця

характеристика використовується організаціями як стимул для приваблення нового персоналу. Огляд оголошень показує, що деякі з них "будуть сприяти особистому зростанню через участь у конференціях, публікацію наукових статей та часткову оплату навчання".

ЛеДю[13] вказує на те, що менеджерам "необхідно виявляти та сприяти усім можливостям для зростання їх підлеглих". Зростання повинно бути двох типів - вертикальним та горизонтальним. Перше включає набуття нових знань - як технічних, так і управлінських, а друге - різноманітність завдань.

ЛеДю також вказує на те, що менеджери "повинні періодично переглядати успіхи в зростанні своїх колег, щоб переконатися, що вони розвиваються як професіонали". Велнберг [13] зауважує: "Менеджери досить часто дивуються, виявивши, що працівник звільняється після підвищення. В той час, як працівник може вже працювати на межі своїх можливостей, а підвищення (разом з додатковим навантаженням) стає останньою краплиною". Тому важливим є індивідуальний підхід менеджера до кожного працівника та розуміння компетенції та рівня завантаженості.

#### **1.2.4 Двофакторна теорія мотивації**

Двофакторна теорія мотивації Герцберга є відомим концептом у сфері управління людськими ресурсами. Цей концепт висуває два фактори, які мотивують співробітників: задоволення роботою та незадоволення роботою.

Незважаючи на те, що вони можуть здатися протилежними, вони працюють разом. Наприклад, коли співробітник незадоволений своєю роботою, він може втрачати продуктивність або навіть розглядати можливість покинути компанію. З іншого боку, задоволені співробітники відчують протилежні відчуття до своєї роботи, працюють краще і залишаються в компанії довше.

Автором даної теорії є Герцберг [12]. Вона привернула увагу промислових психологів та широко використовується в бізнес-організаціях. Основні стимулюючі елементи можна розділити на дві категорії: гігієна та стимуляція. Гігієна задовольняє потребу уникнення болю.

Інші умови чи фактори роботи в основному сприяють побудові сильної мотивації та високого задоволення від роботи, але їх відсутність рідко виявляється сильно незадовільною.

Ці фактори називаються стимуляторами. Обидва фактори пов'язані з теорією Маслоу. Деякі з факторів пов'язані з оточенням (контекстом). Ця різниця між контекстом та змістом показує, що працівники сильно мотивовані визнанням своєї роботи.

Ця теорія знову підтверджує попередні висновки щодо управління фахівцями, що працюють в області розробки програмного забезпечення. Зростання є гігієною найбільшої важливості. Тому цьому процесу слід приділяти особливу увагу, для того, щоб працівник отримував збалансований рівень навантаження та зарплати.

## **2.2 Наявні дослідження мотиваційної сфери менеджерів у компаніях.**

Тема вмотивованості менеджерів була описана в деяких роботах іменитих дослідників. Деякі з них були проведені ще в період становлення галузі “розробки програмного забезпечення”, але були перевірені часом і довели свою правдивість. До першовідкривачів цієї теми відносять Ковача і Ліндера, які досліджували тему мотивації не лише у компаніях з розробки програмного забезпечення, а й у всіх інших галузях.

Ковач, у своїх публікаціях, опитав понад тисячу співробітників та менеджерів різних галузей промисловості у Сполучених Штатах щодо факторів, що впливають на мотивацію на роботі. Результати дослідження

показали, що десять факторів впливають на мотивацію працівників, включаючи[15]:

1. Зацікавленість роботою.
2. Визнання виконаної працівником роботи.
3. Сприйняття особистої ролі в організації.
4. Безпека роботи.
5. Рівень зарплати.
6. Можливості розвитку кар'єри.
7. Умови праці.
8. Відданість керівників співробітникам.
9. Критика професійної дисципліни та
10. Готовність керівників допомогти вирішувати особисті проблеми.

Відзначалося, що усі фактори є значущими, але особливо виділялися ті, що були пов'язані з рівнем зацікавленості, розвитку кар'єри та рівнем заробітної плати.

Мета досліджень Лінднера[16] полягала в описі важливості кількох факторів у мотивації працівників та менеджерів різних компаній. З дослідження було виявлено, 10 елементів мотивації:

1. Гарантованість і стабільність роботи.
2. Ставлення керівника до підлеглих і їх проблем.
3. Добрі особисті відношення між співробітниками.
4. Цікава робота;
5. Добрі умови праці.
6. Вміння колективу дотримуватися дисципліни.
7. Хороша зарплата.
8. Просування та розвиток в організації.
9. Почуття відданості роботі
10. Визнання виконаної роботи.

Це дослідження просило учасників опитування оцінити важливість факторів, які мотивують їх на роботі, від 1 - найважливіший до 10 - найменш важливий. Результати показали, що "цікава робота" посіла перше місце, за якою йшла "хороша зарплата". Найменшою була функція "співчуття до особистих питань".

Алі Шаємі Барзокі, Алі Атгафар і Реза Джаннаті також застосували описану вище двофакторну теорію Герцберга у своєму дослідженні. Фактори, визначені дослідниками, включали[17]:

1. Корпоративну політику.
2. Професійну безпеку.
3. Відносини з колегами.
4. Керівництво та відносини з керівниками.
5. Умови праці.
6. Особисте життя.
7. Зарплату та бонуси.

Дослідження показало, що найбільший вплив на мотивацію менеджерів мали зарплата та винагорода. Найменший вплив був у сфері особистого життя.

Боеве[18] провів дослідження факторів, що впливають на задоволеність роботою асистентів-лікарів у медичних школах США, використовуючи теорію двох факторів Герцберга. Фактори задоволення роботою були розділені на дві групи: (i) внутрішню групу, яка включала характер роботи, навчання та можливості розвитку; (ii) групу зовнішніх факторів, яка включала зарплату, підтримку керівництва та відносини з колегами. Фактори, які приносили задоволення співробітникам, також були мотивуючими (ДеШілдс, Кара і Кайнак, 2005).

Брукс[19] провів інтерв'ю за допомогою опитувальника серед 181 людини різних професій по всіх штатах Сполучених Штатів. Результати



показали, що комбінація двох факторів, які визначають цілі роботи та задоволення роботою, є найкращим способом передбачити мотивацію працівників. Також інші фактори, які сильно впливають на задоволення працівників, включають оцінку робочої продуктивності, навчання, керівництво та внесок у розвиток організації.

Куканя досліджувала фактори, що впливають на мотивацію працівників та менеджерів туристичної галузі у прибережній зоні Пірана в Словенії, серед 191 працівника, що працювали в барах, ресторанах та кафе. Це були зарплата, розвиток кар'єри, навчання, соціальний захист, радісна робоча атмосфера та гнучкий робочий час. Результати дослідження показали, що найважливішим фактором була зарплата, за якою йшли соціальна складність та гнучкий робочий графік. Навчання було визнано як найменш важливий.

### **Висновки з наявних досліджень:**

Беручи до уваги наявну літературу і дослідження з цієї теми, можна зробити деякі висновки щодо особливостей мотиваційної сфери менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

Найбільш вивченими теоріями, що були використані для дослідження даної теми були: ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб МакКлеленда та двофакторна теорія мотивації. Ці теорій найбільш повно описали фактори, що впливають на рівень вмотивованості менеджерів, що працюють у вищезазваному типі компаній. Головними чинниками є: різноманітні потреби особи (фізіологічні та психологічні), зовнішні чинники (що впливають на зовнішню мотивацію), психічний стан особи (що впливає на внутрішню мотивацію).

Існують різноманітні чинники всередині компанії, що безпосередньо впливають на мотивацію не тільки менеджерів, а й будь-яких інших співробітників. Серед найбільш значущих чинників, виділяють: заробітну

плату, цікавість поставлених задач, відносини між колегами, рівень комунікації між ними, повага від начальства і можливість зростання.

## **Розділ II. ПРОЦЕДУРА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Для різнобічного вивчення мотиваційної сфери менеджерів, що працюють в компаніях розробки програмного забезпечення було проведено дослідження із залученням 40 менеджерів з компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення і 40 менеджерів, що працюють в галузях, відмінних від вищезазначених. Для дослідження були використані наступні методики:

1. Опитувальник на виявлення мотивації - Дж. Баррет.
2. Тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна.
3. Методика «Мотивація афіліції (МАФ)» розроблена А. Меграбяном і модифікована М.Ш. Магомед-Еміновим.
4. Мотивація успіху та боязнь невдачі (МУН) - А. А. Реан.

Дані методики були обрані через наявність в них таких шкал, які сукупно можуть проаналізувати особливості мотиваційної сфери менеджерів, які працюють в компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення, і тих, хто працює в інших компаніях.

### **2.1 Профіль мотивації Рісса**

Профіль мотивації Рісса базується на шести основних мотиваційних факторах. Ці фактори включають потребу в признанні, бажання контролювати ситуації, потребу в соціальних зв'язках та приналежності, бажання досягнення успіху, орієнтацію на досягнення та схильність до ризику. Кожна з цих мотиваційних складових може відображати особистість та впливати на її мотивацію в різних ситуаціях. Розуміння цих мотиваційних факторів може допомогти краще розкрити пріоритети та цінності особистості.

Результати опитування дозволяють краще зрозуміти, які мотиваційні чинники є ключовими для конкретної особистості, її ставлення до різних життєвих ситуацій та їх вплив на її рішення та дії. Опитувальник Дж. Баррета часто застосовується в психологічних дослідженнях та консультаційній практиці для аналізу мотиваційної сфери особистості.

На відміну від більш загальних підходів до вимірювання мотивації, опитувальник Дж. Баррета спрямований на виявлення комплексної природи мотивації та розкриття різноманітних аспектів, які можуть впливати на поведінку особистості.

Профіль мотивації Рісса описує шість ключових мотиваційних аспектів особистості, які включають бажання бути визнаним, контролювати ситуації, прагнення до соціальних зв'язків, мотивацію досягнення успіху, орієнтацію на досягнення та готовність до ризику. Ці аспекти допомагають розкрити, що саме мотивує особистість у її діяльності, взаємодії з іншими та досягненні поставлених цілей. Розуміння цих мотиваційних складових може допомогти покращити самопізнання та управління власними мотиваційними потребами.

Цей інструмент базується на ідеї, що мотивація є сукупністю багатьох різноманітних факторів, включаючи внутрішні потяги, цінності, цілі, стимули, переконання та особистісні характеристики. Опитувальник має на меті зафіксувати ці різні аспекти, щоб надати більш повну картину мотивації особистості.

Він дозволяє виявити, які саме фактори мотивують людину в різних ситуаціях, її уподобання, цінності та спрямованість на досягнення. Такий підхід допомагає психологам, консультантам та дослідникам отримати глибше розуміння індивідуальних особливостей мотивації та використовувати цю інформацію для підтримки розвитку особистості, управління та консультування.

## **2.2 Тест-опитувальник мотивації досягнення А. Меграбяна**

Шкала мотивації досягнення - це інструмент, що використовується для вимірювання рівня мотивації особистості до досягнення успіху та досягнення поставлених цілей. Вона може містити ряд питань або тверджень, на які людина відповідає за певною шкалою або у межах певного діапазону, виражаючи свою згоду або незгоду з твердженнями, що характеризують мотивацію досягнень.

Вона оцінює бажання досягнути певних цілей, ставлення до викликів, вміння впоратися з перешкодами, самооцінку власних можливостей та готовність до дії для досягнення успіху. Результати дозволяють зрозуміти, наскільки сильно мотивована особистість до досягнення мети та які фактори можуть впливати на її досягнення.

Ця шкала є важливим інструментом для вивчення мотивації особистості в різних контекстах, таких як освіта, робота, спорт або особисті цілі.

## **2.3 Методика «Мотивація афіляції (МАФ)» розроблена А. Меграбяном та модифікована М.Ш. Магомед-Еміновим**

Дана методика спрямована на вивчення мотивації особистості через приналежність до різних соціальних груп. Вона досліджує, як індивід реагує на комунікативні ситуації, виявляє та оцінює свої внутрішні мотиви стосунків з оточуючими, зокрема, через бажання приналежності, співпраці та взаємодії з іншими людьми.

Ця методика дозволяє виявити, які саме аспекти соціальної взаємодії стимулюють людину, спонукаючи її до спілкування, а також визначити рівень потреби в приналежності до різних груп чи спільнот. Вона базується на вивченні типів мотиваційних стримувань та механізмів, які керують людською поведінкою у соціальному контексті.

Основні задачі методики:

1. Методика дозволяє оцінити, наскільки успішними будуть контакти з незнайомими людьми.
2. Прогнозувати поведінку при зав'язуванні нових знайомств та входженні у новий колектив.
3. Діагностика двох узагальнених стійких мотивів особистості, що входять до структури мотивації афіліації: прагнення до прийняття і страху відкидання, для виміру інтенсивності цих показників.

В контексті менеджерів, що працюють у різних сферах, дана методика може допомогти зрозуміти, наскільки робоче оточення впливає на мотивацію менеджерів в залежності від типу діяльності компанії.

#### **2.4 Мотивація успіху і боязнь невдачі (МУН) - А. А. Реан**

Дана методика є двофакторна. Вона бере до уваги бажання особи добитися поставленої цілі разом з бажанням не отримати невдалий результат.

1. Мотивація досягнень відноситься до позитивної мотивації. При цьому типі мотивації людина, починаючи діло, має на увазі досягнення конструктивного, позитивного результату. Основою активності людини є сподівання на успіх та потреба в досягненні цілей. Такі люди зазвичай впевнені в собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Вони відрізняються наполегливістю у досягненні мети та направленість на ціль.
2. Мотивація до невдач відноситься до негативної мотивації. У цьому випадку активність людини пов'язана з потребою уникнути злету, осуду, покарання, невдачі. Загалом, основою цієї мотивації є ідея уникнення та очікування негативу. Починаючи діло, людина вже заздалегідь боїться можливої невдачі, міркує про шляхи уникнення гіпотетичної невдачі, а не про шляхи досягнення успіху.

Як зазначається в інтерпретація методики: люди, що мають мотивацію до невдач, зазвичай відрізняються підвищеною тривожністю та низькою впевненістю в собі. Вони намагаються уникати відповідальних завдань, і, у випадку потреби вирішення особливо відповідальних завдань, можуть впадати у стан, що нагадує панічний. В цих випадках їх ситуативна тривожність може стати надзвичайно високою. Однак це може поєднуватися з високою відповідальністю до справи.

## Розділ III. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ «ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В КОМПАНІЯХ З РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

### 3.1 Аналіз показника прийняття

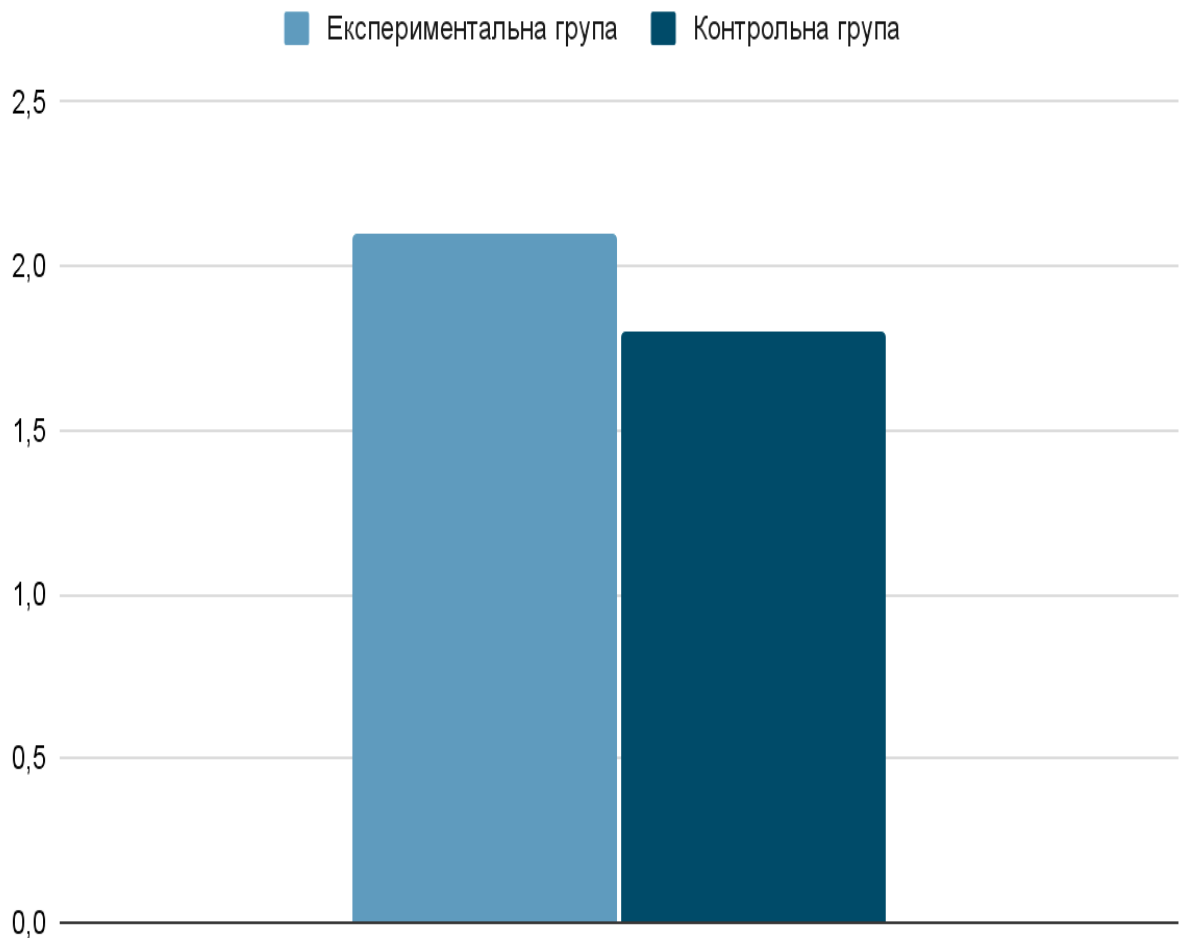


Рис. 3.1 Середні показники прийняття у представників обох груп

Отримані результати дослідження свідчать про перевагу показника прийняття у експериментальній групі. Ці дані не дають змоги чітко визначити особливі риси менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного



забезпечення, але підтверджують інформацію з наявних досліджень, зокрема теорії потреб, згідно з якими, прийняття є однією з потреб людини, яка впливає на рівень вмотивованості. Дані вказують на те, що даний показник незначно більш виражений у представників компаній з розробки програмного забезпечення.

### 3.2 Аналіз показника допитливості

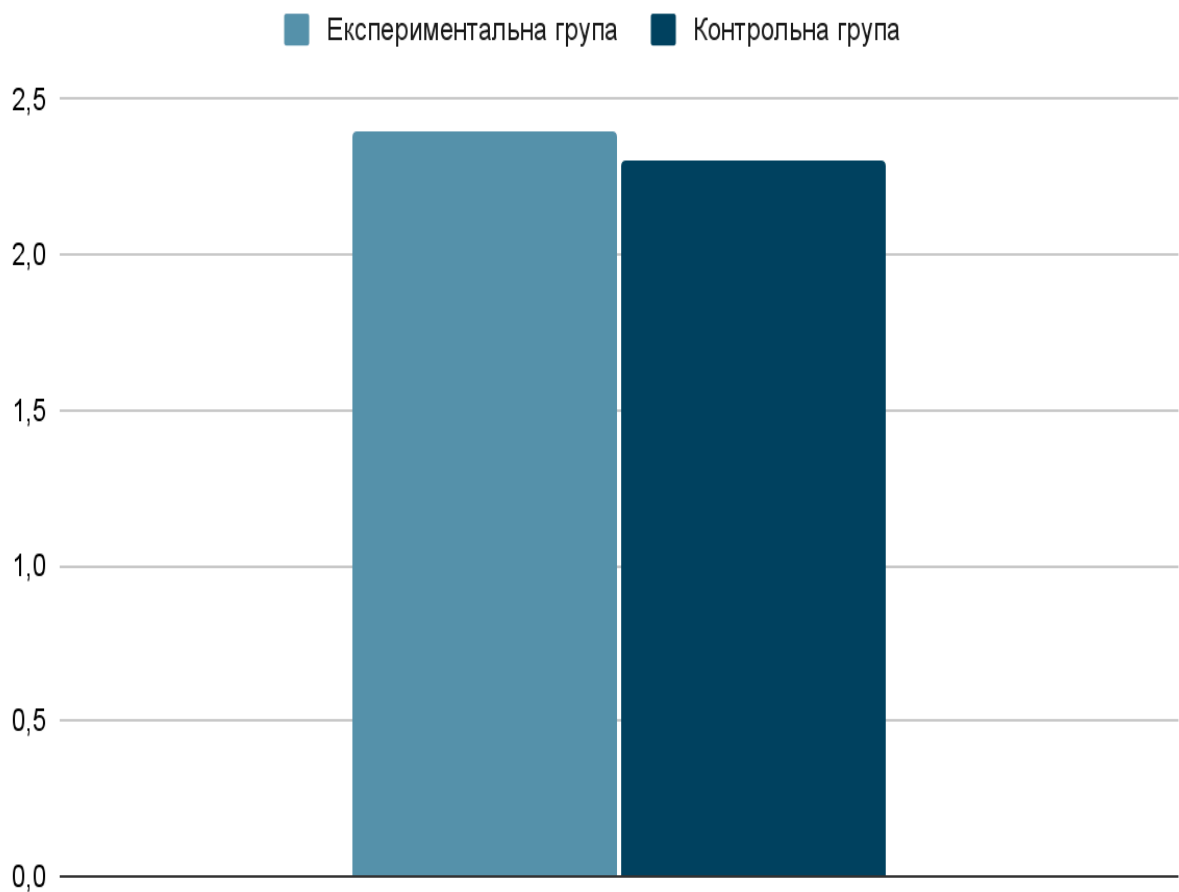


Рис. 3.2 Середні показники прийняття у представників обох груп

Середні значення показника допитливості досить близькі і не перевищують різницю в 4%. Також середнє значення є високим і становить 2.3 - 2.4, при максимумі в 3. Даний факт вказує на те, що у представників даної професії є вираженим такий мотиваційний аспект, як допитливість в

різних сферах роботи. Сама методика вказує на те, що даний показник відповідає за бажання респондента навчатися, пізнавати нове. Тому такий результат може бути підтвердженням того, що менеджери в цілому є допитливими та схильними до навчання.

### 3.3 Аналіз показника насичення

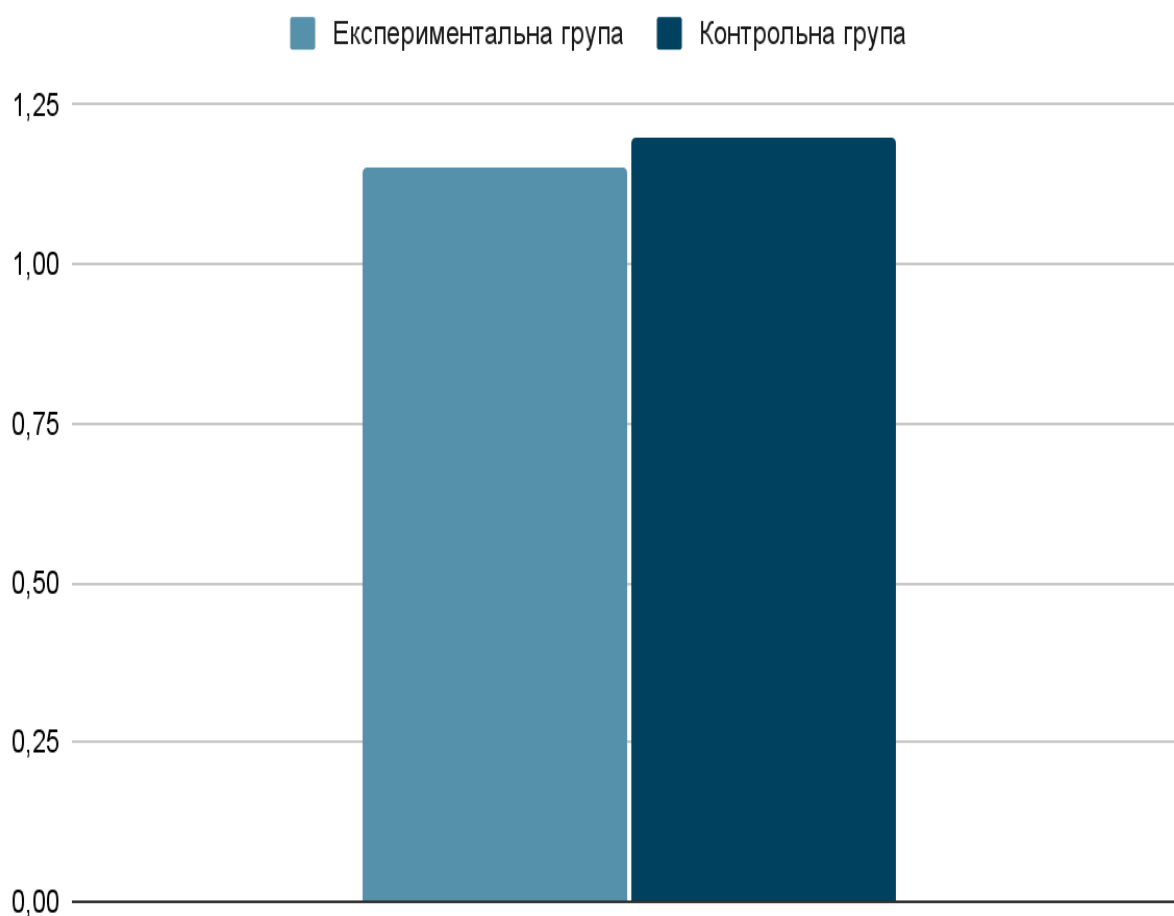


Рис. 3.3 Середні показники насичення у представників обох груп

Різниця між середніми значеннями такого показника, як насичення у представників обох груп не перевищує 5%. Такий результат може вказувати на те, що даний показник не є ядро вираженим у однієї з груп.

Отже, ці дані говорять про те, що насиченість у обох групах є помірною, що перекликається із теорією потреб, в якій дана потреба відноситься до фізіологічних. Це говорить про те, що в житті менеджерів даний фізіологічний мотив помірно присутній.

### 3.4 Аналіз показника сім'ї

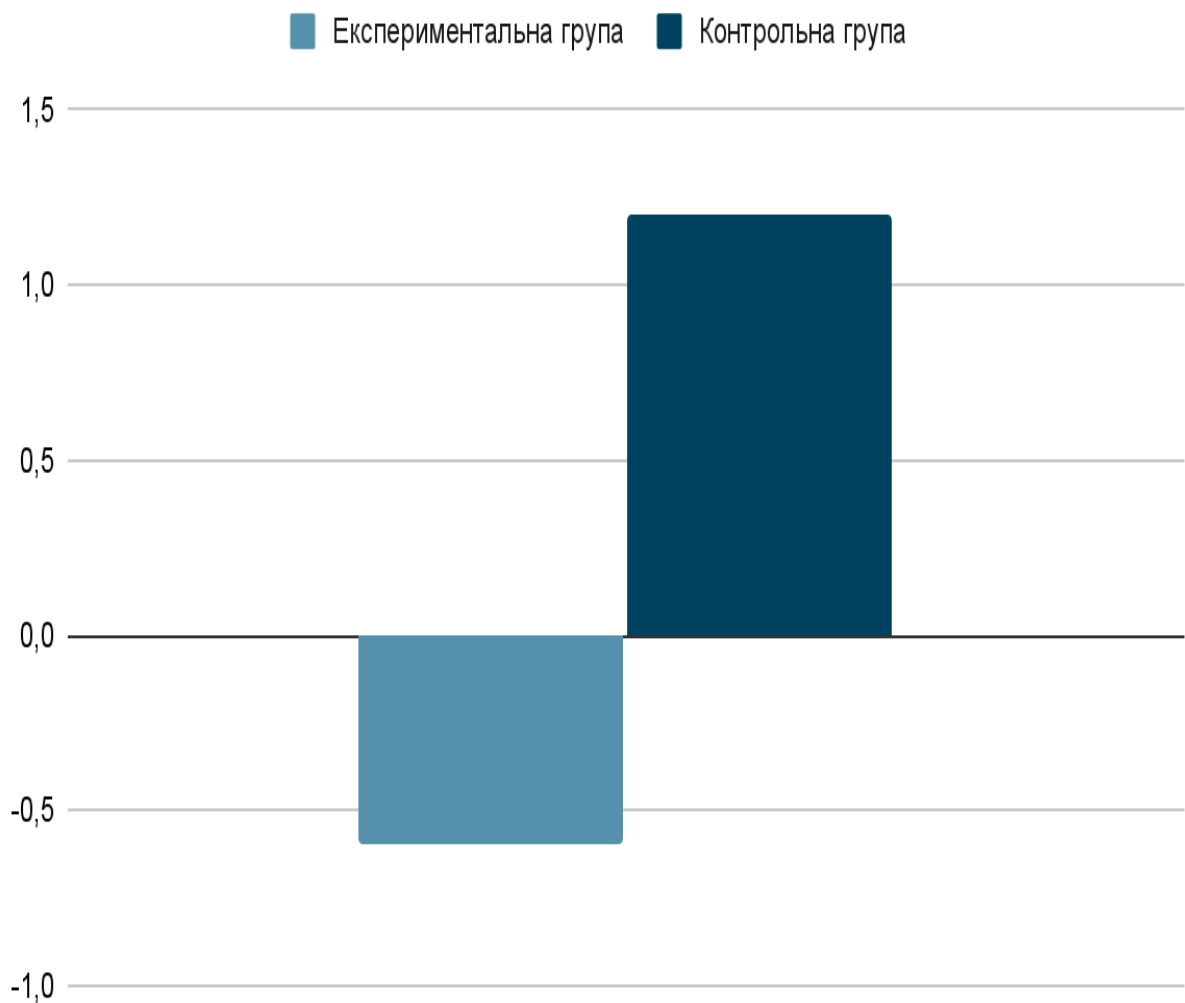


Рис. 3.4 Середні показники сім'ї у представників обох груп

Такий середній показник мотиваційного профілю як сім'я значно переважає у контрольної групи. Це можна інтерпретувати так, що сім'я

меншим чином впливає на вмотивованість менеджерів, що є представниками компаній з розробки програмного забезпечення.

В наявній літературі такий феномен серед менеджерів не розглядався, що робить його важливим для подальшого вивчення.

### 3.5 Аналіз показника честі

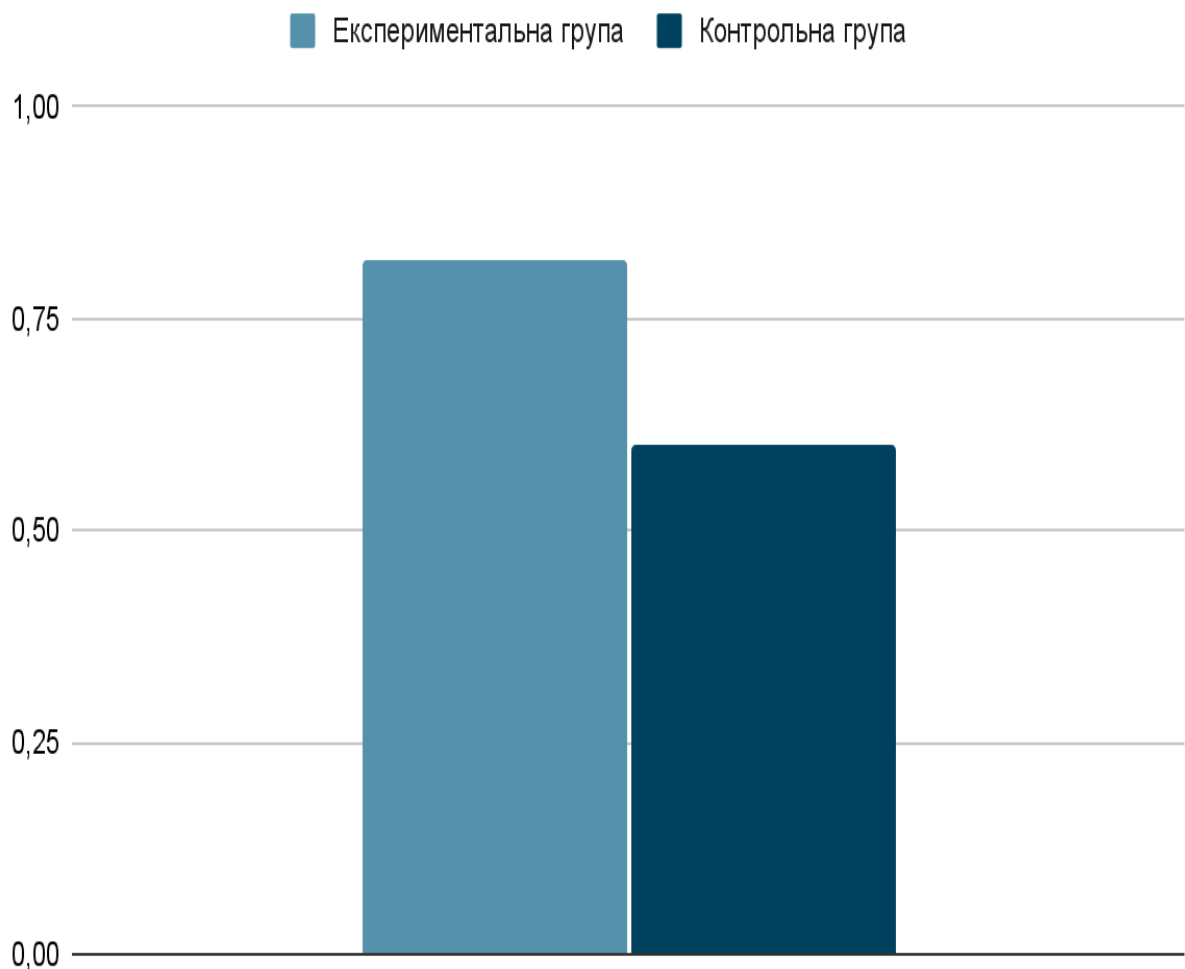


Рис. 3.5 Середні показники честі у представників обох груп

Середні значення честі, як показника мотиваційного профілю, вказують на те, що обидві групи мають помірно виражені значення. Різниця між

показниками доходить до 15%. Такі значення можуть вказувати на те, що честь, як фактор мотиваційної сфери є помірно вираженим і не є домінуючим у менеджерів різних сфер діяльності. Даний фактор можна віднести до одних з вищих мотивів по ієрархії Маслоу. Це говорить про те, що менеджерами помірно можуть керувати мотиви, що займають високе місце у вищеописаній ієрархії.

### 3.6 Аналіз показника ідеалізму

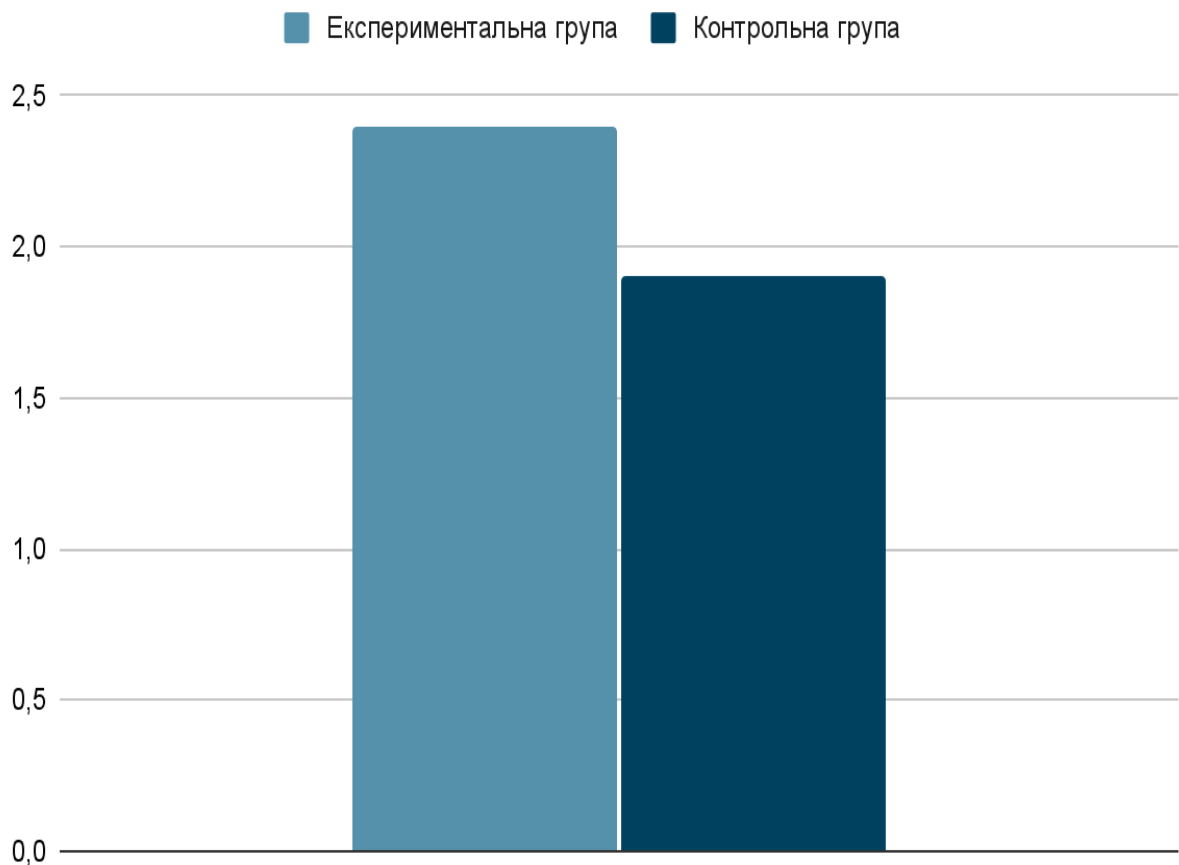


Рис. 3.6 Середні показники ідеалізму у представників обох груп

Методика описує ідеалізм як «Бажання соціальної справедливості. Забезпечення відчуття рівності, задоволення цим прагненням приносить

відчуття рівності, в той час як незадоволення створює відчуття нерівності. Стремління до ідеалізму мотивує людей брати участь у суспільному житті, звертати увагу на події, займатися благодійністю».

Значення середніх показників ідеалізму як частини мотиваційного профілю вказують на те, що він значним чином впливає на менеджерів, особливо тих, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

### 3.7 Аналіз показника незалежності

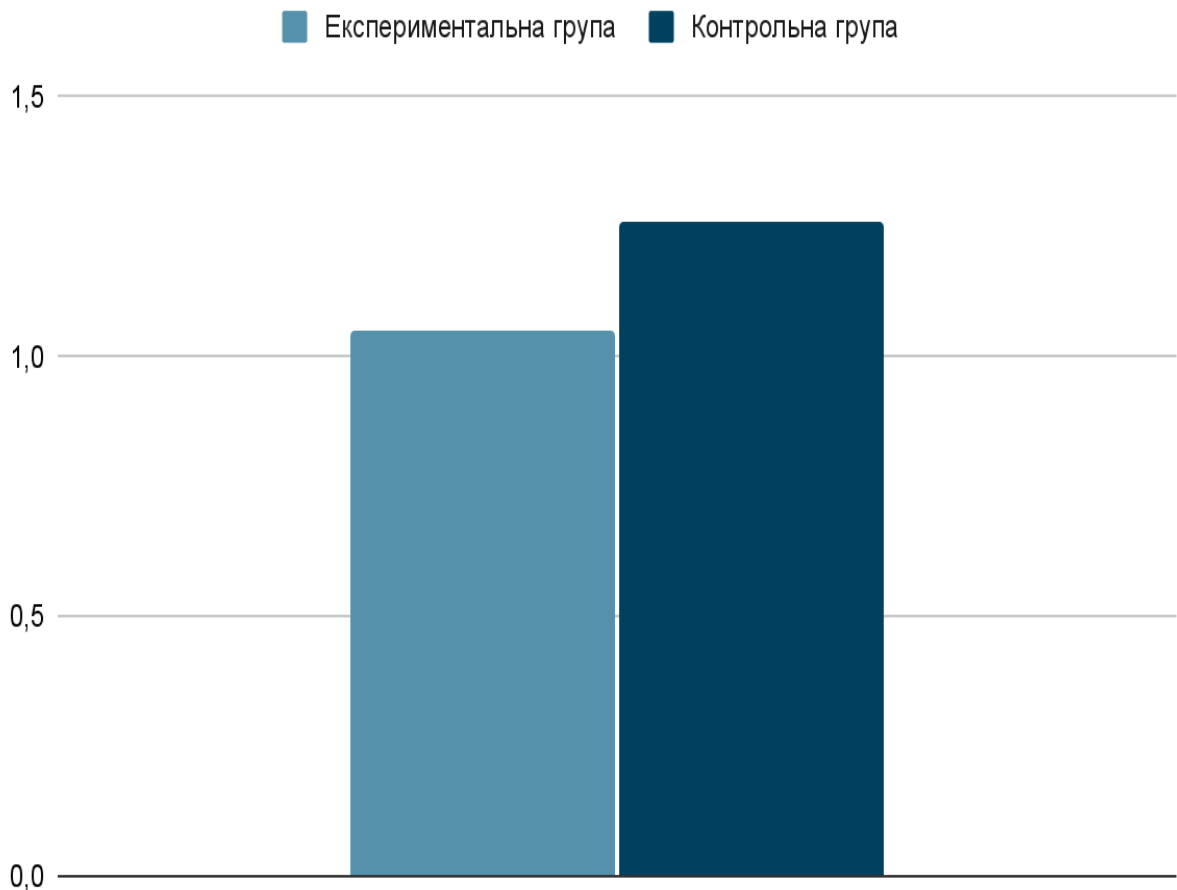


Рис. 3.7 Середні показники незалежності у представників обох груп

Дані показують, що середній показник незалежності для експериментальної групи менеджерів, які працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення, становить 1.05, тоді як для контрольної групи, що працює в інших компаніях, цей показник складає 1.26.

Менеджери з контрольної групи проявляють більшу незалежність у своїй роботі порівняно з тими, хто працює у компаніях з розробкою ПЗ. Однак важливо також врахувати контекст і можливі внутрішні фактори, які можуть впливати на ці показники.

Цей результат може викликати питання про те, чому менеджери в компаніях з розробкою ПЗ показують менший рівень незалежності. Це може бути пов'язано з особливостями робочого середовища, методами керування чи комунікацією в цих компаніях. Додаткові дослідження та аналіз факторів, які можуть впливати на цей показник, допоможуть краще зрозуміти причини цієї різниці між групами.

### 3.8 Аналіз показника порядку

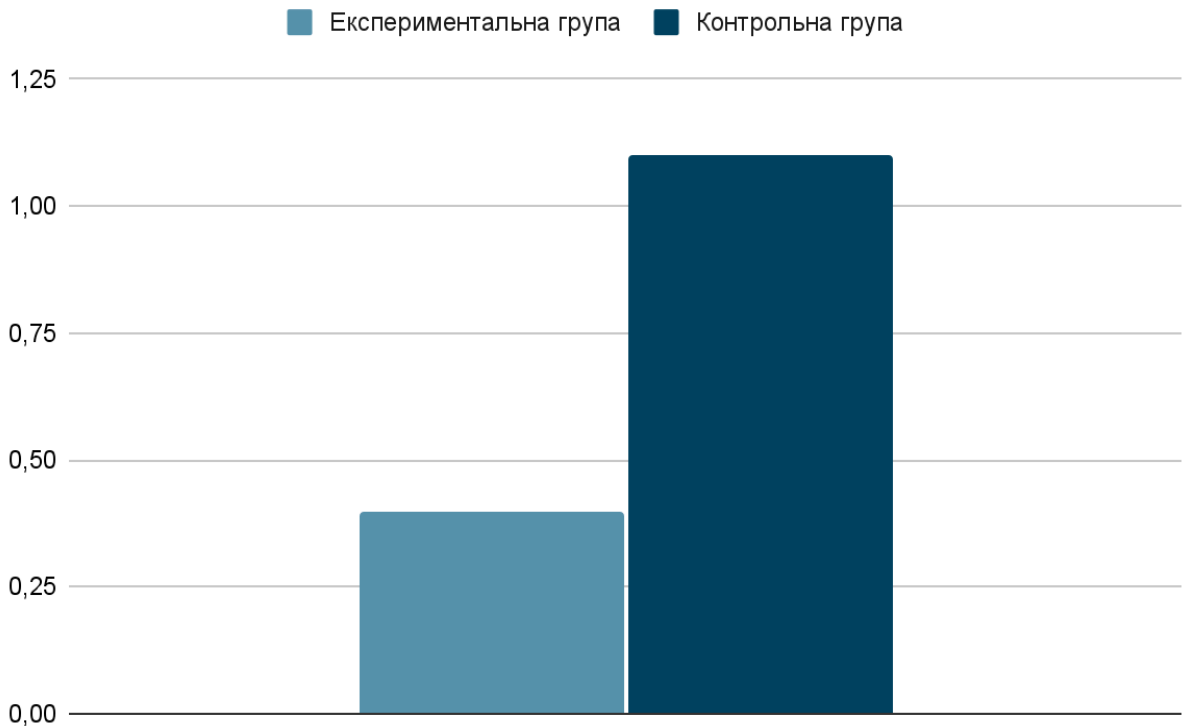


Рис. 3.8 Середні показники порядку у представників обох груп

За вищезазначеними даними, у менеджерів з контрольної групи, які працюють у компаніях, відмінних від компаній з розробкою програмного забезпечення, спостерігається більш виражений рівень системності, та вмотивованості при наявному порядку в робочій сфері. Ці дані можуть вказувати на важливі різниці у методах керування, організації процесів чи структурі робочих задач між обома типами компаній. Аналіз цих відмінностей може виявити корисні аспекти, які можна використовувати для поліпшення робочих процесів та ефективності менеджерів у обох типах компаній.



### 3.9 Аналіз показника фізичної активності

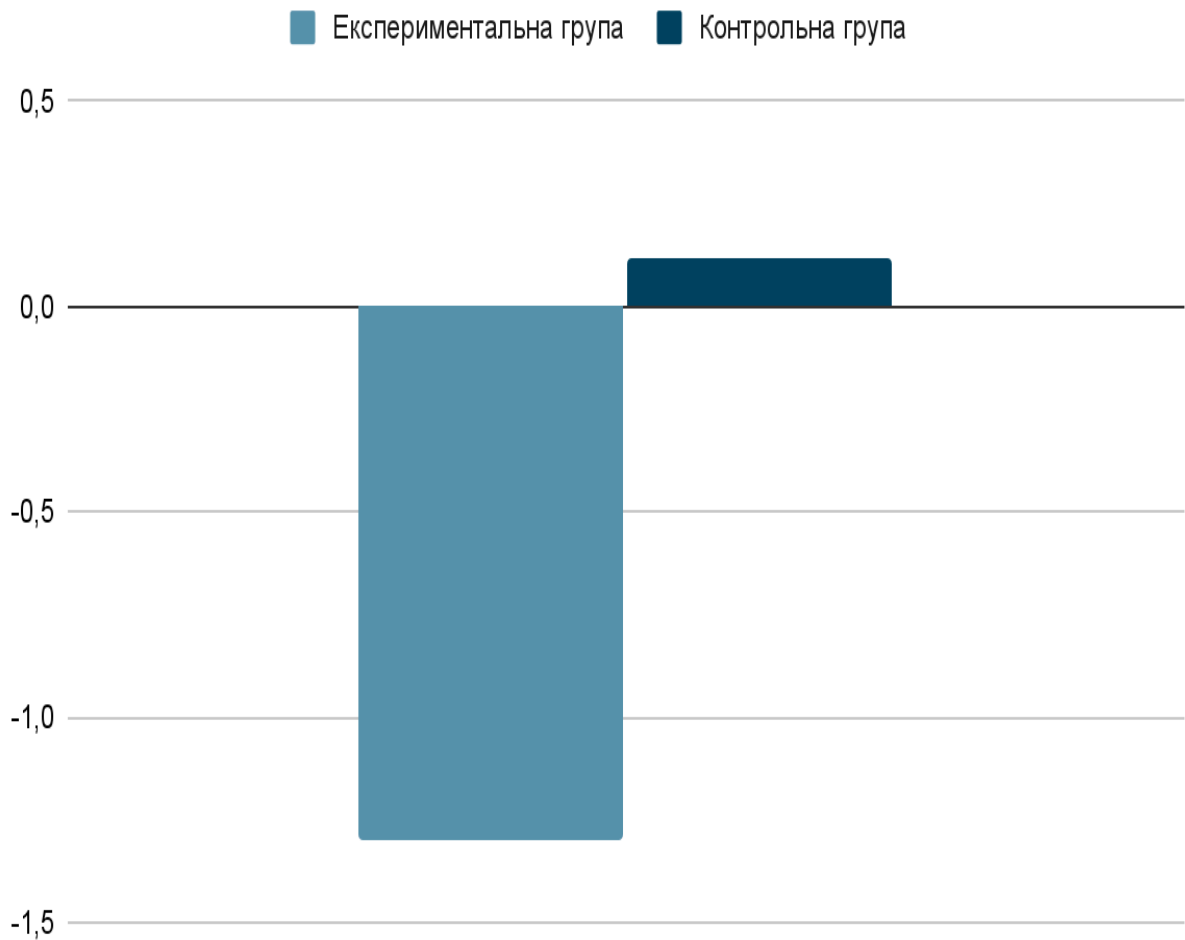


Рис. 3.9 Середні показники фізичної активності у представників обох груп

Середні значення вказують на те, що в середньому менеджери з експериментальної групи, тобто ті, що працюють у компаніях з розробкою програмного забезпечення, мають середній показник фізичної активності на рівні близькому до -1.2, тоді як у контрольній групі цей показник становить 0.2.

Спираючись на ієрархію мотивів, можна зазначити, що фізична активність більше схильна для тих людей, що знаходяться на рівні фізіологічних потреб. Це може вказувати на те, що менеджери частіше мають мотивацію на інших рівнях ієрархії.

Різниця в показниках досить значна, що може мати декілька обґрунтувань.

Перш за все, на це таку різницю може впливати на рівень мотивації та вплив робочого середовища на активність працівників. Зокрема, негативний показник у експериментальній групі може свідчити про меншу мотивацію чи можливий вплив робочих умов на фізичну активність. Це може бути пов'язане з великим обсягом роботи, стресом або іншими факторами, які зменшують бажання або можливості працівників бути фізично активними.

У той же час, більший показник у контрольній групі може вказувати на більшу увагу до здоров'я та бажання бути активним серед менеджерів у цих компаніях.

Іншим важливим фактором є той факт., що менеджерам, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення потрібно проводити більше часу за комп'ютером для комунікації з співробітниками та клієнтами, а також для виконання інших обов'язків.

### 3.10 Аналіз показника влади

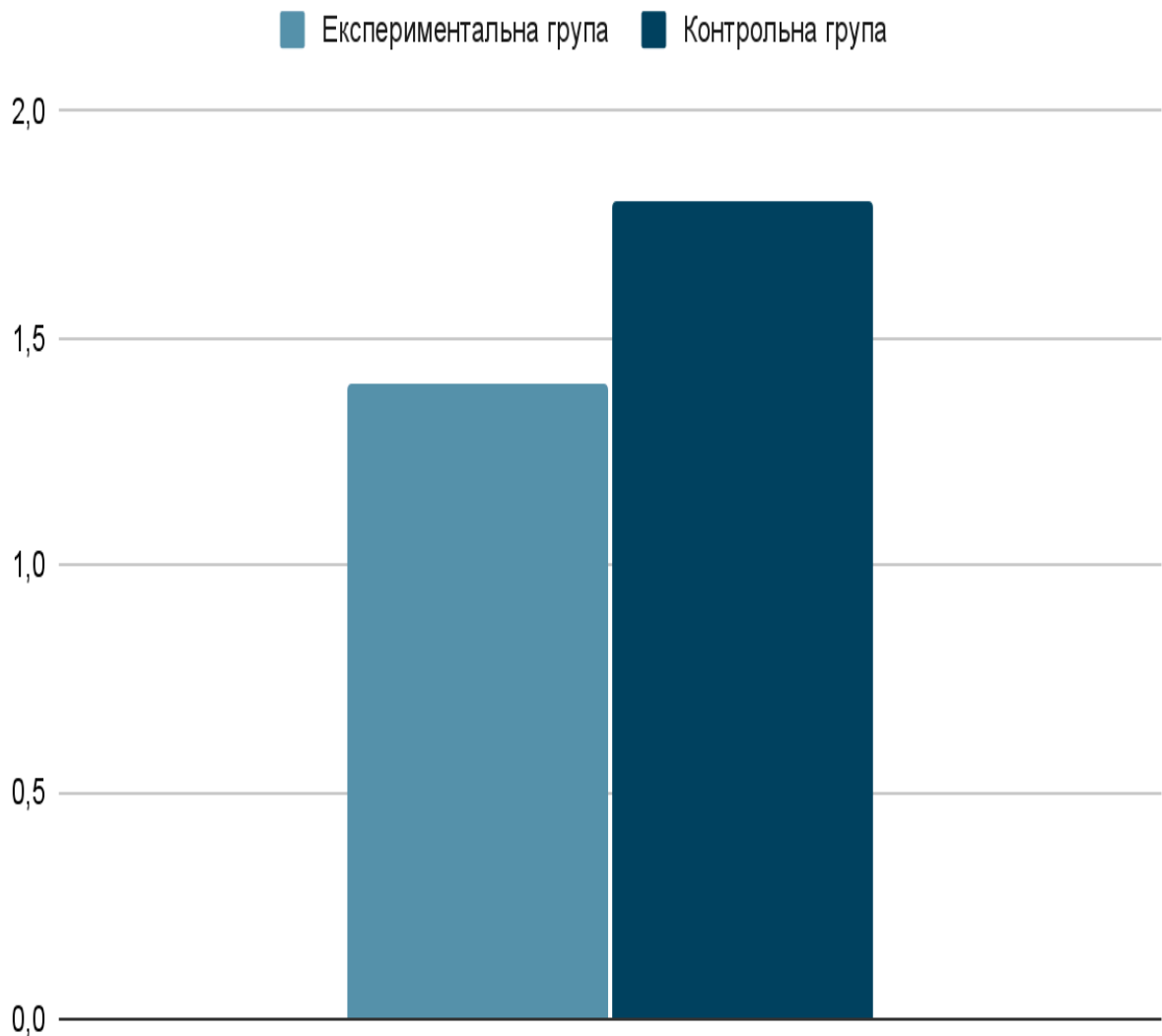


Рис. 3.10 Середні показники влади у представників обох груп

Результати аналізу показують, що в середньому менеджери з експериментальної групи мають показник влади на рівні 1.4, тоді як у контрольній групі цей показник складає 1.8.

Такі дані можуть вказувати на те, що менеджери у контрольній групі відчують себе більш впевнено у своїх можливостях впливу на співробітників та замовників, порівняно з тими, що працюють у компаніях з

розробкою програмного забезпечення. Це може відображати особливості структури компаній, або ж відмінності в культурі керування.

З позиції мотивації, це слід відносити до реалізації ієрархічно високих мотивів, а саме реалізації власного потягу до керування. Це вказує на те, що вмотивованість керувати співробітниками більш ядро виражена у менеджерів, що не працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення.

### 3.11 Аналіз показника романтичних відносин

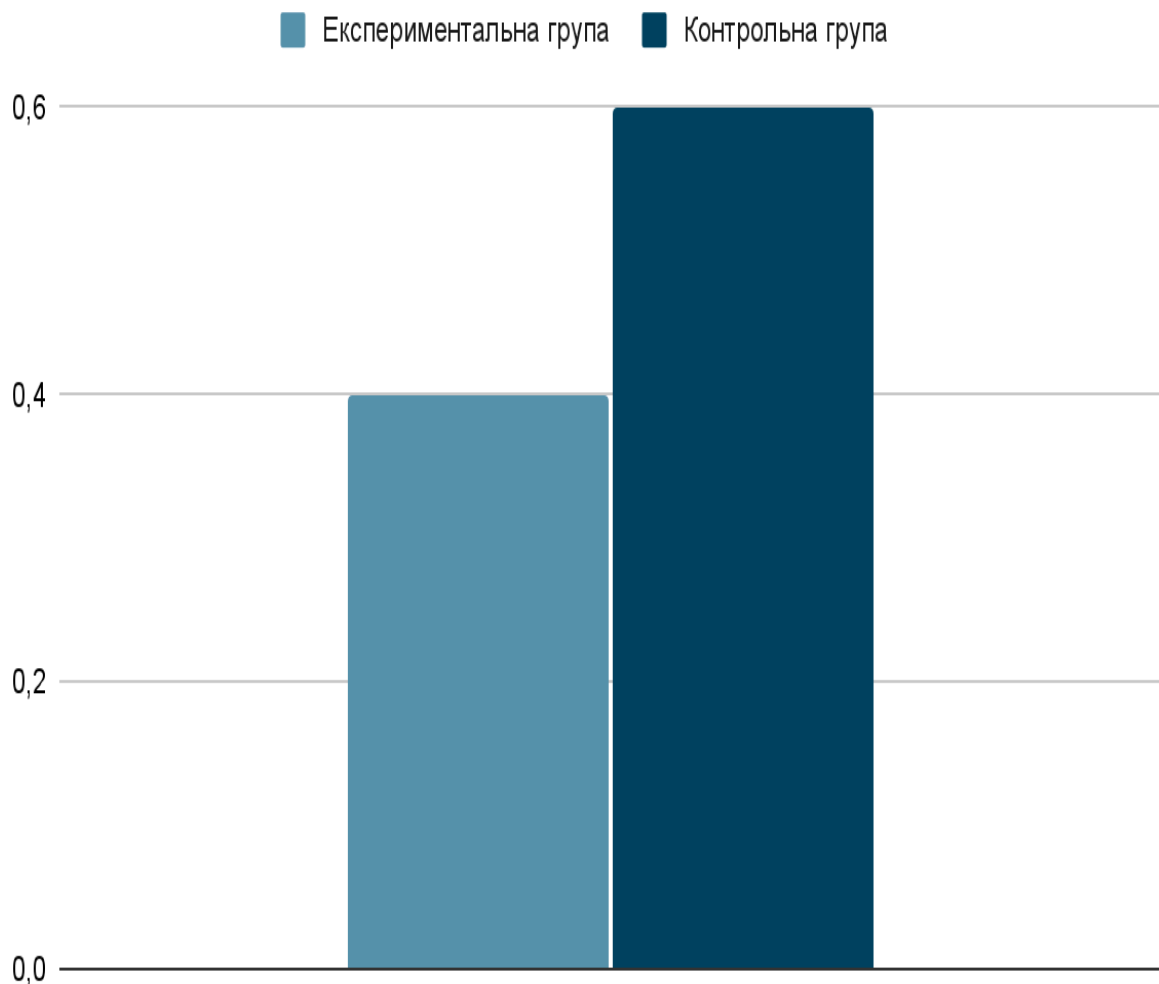


Рис. 3.11 Середні показники романтичних відносин у представників обох груп

За вказаними даними середній показник романтичних відносин для експериментальної групи склав 0.4, а для контрольної - 0.6.

Це може свідчити про те, що менеджери з обох груп в середньому відображають певний рівень романтичних відносин. Однак, у контрольній групі цей показник вищий, ніж у експериментальній.

Беручи до уваги мотиваційний аспект даного показника, можна зазначити, що обидві групи не демонструють великого впливу на мотиваційну сферу менеджерів.

Ці відмінності можуть бути відображенням різниці у культурі або відносин між колегами в різних компаніях. Можливим є допущення, що в контрольній групі більше уваги приділяють спільним заходам, командній роботі, що може впливати на формування більш теплих відносин серед працівників.

Сама методика вказує, що даний показник також свідчить про те частоту та якість сексуального життя людини. Дивлячись на ці результати з цього боку, можна зробити припущення про значну різницю в інтимній сфері.

Подальший аналіз даного показника може стати важливим для більш точного розуміння особливостей особистого життя менеджерів, що працюють в різних компаніях.

### 3.12 Аналіз показника заощадження

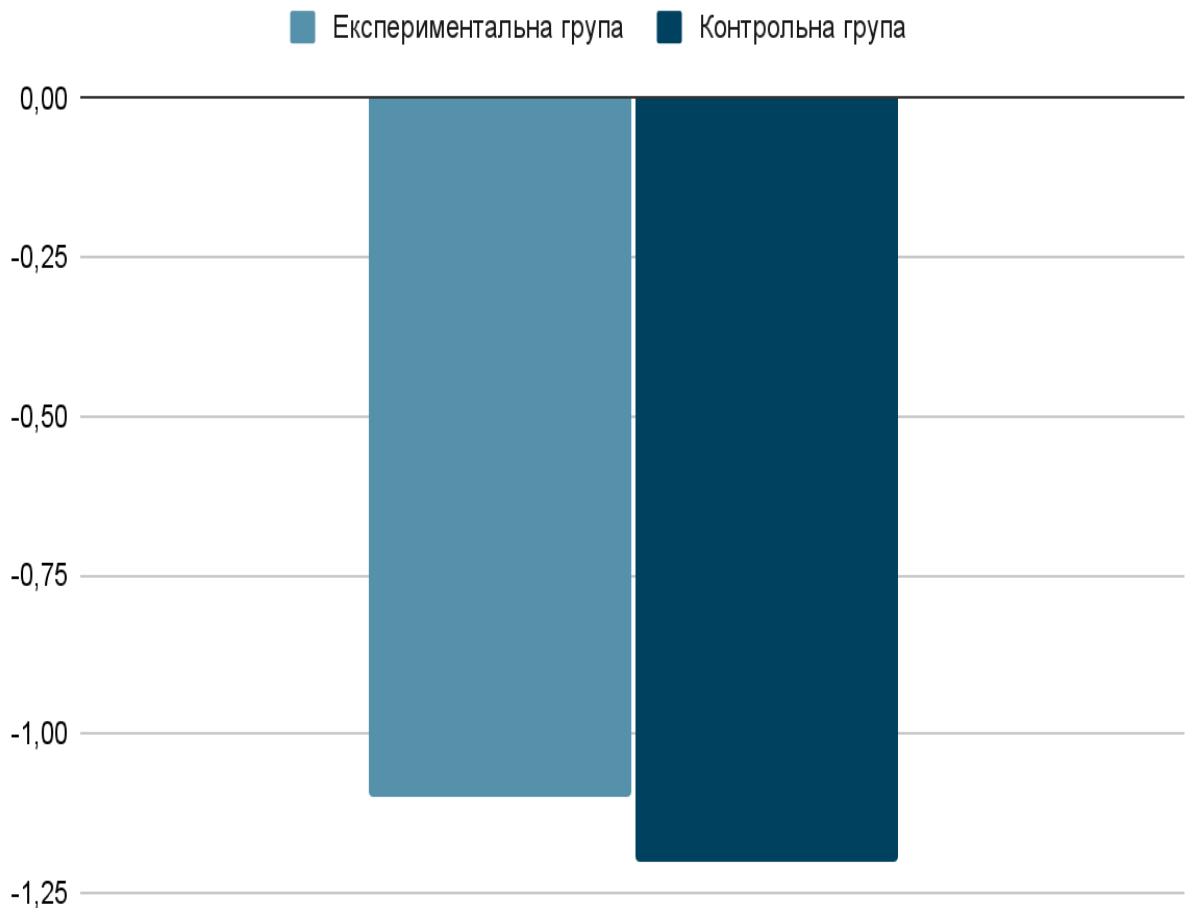


Рис. 3.12 Середні показники заощадження у представників обох груп

Беручи до уваги середні показники, можна сказати, що менеджери, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення, більш схильні до заощаджень. Показники в обох груп є від'ємними, що свідчить про більшу схильність до витрат та незапланованих покупок.

З позиції мотивації, це може бути пов'язано з тим, що менеджери не мають значної потреби в заощадженнях. Це може бути пояснено тим, що заробітна плата менеджера у різних видах компаній є відносно високою[11].

Це може вказувати на те, що у менеджерів експериментальної групи менше заощаджень порівняно з контрольною групою. Це може бути пов'язано

з різними стратегіями управління фінансами, рівнем доходів, можливо, навіть з різним ставленням до фінансової дисципліни.

### 3.13 Аналіз показника соціальних контактів

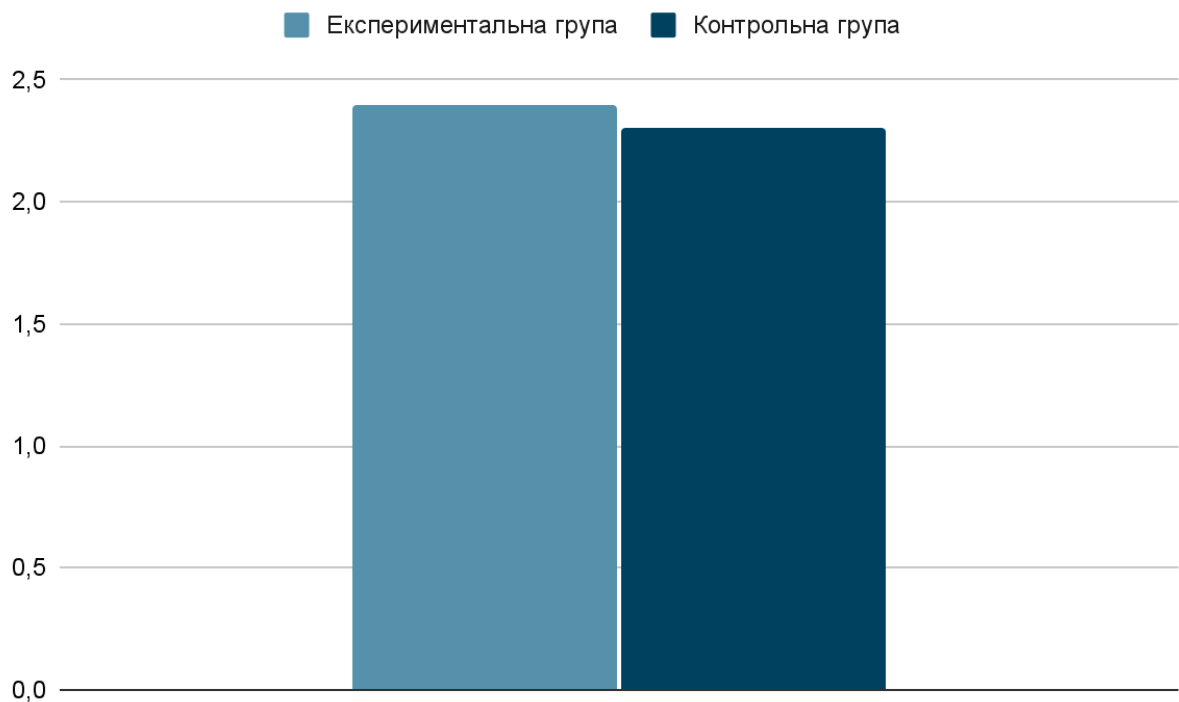


Рис. 3.13 Середні показники соціальних контактів у представників обох груп

Аналіз результатів вказує на те, що середнє значення соціальних контактів для експериментальної групи становить 2.4, а для контрольної - 1.9.

Такий високий показник у експериментальній групі може свідчити про більш активні та розвинені соціальні взаємодії у менеджерів, які працюють у компаніях з розробкою програмного забезпечення. Це може бути пов'язане з тим, що в цьому типі компаній зазвичай існує більша потреба в командній роботі, спільних проектах або частішій взаємодії у зв'язку з особливостями завдань.

У той же час, менеджери у контрольній групі, хоча й мають нижчий показник, також демонструють певний рівень соціальних контактів, що може свідчити про важливість спілкування в робочому середовищі загалом.

Це може вказувати на те, що в обох типах компаній соціальні контакти мають свою важливість. Для кожного типу компанії це може відображати особливості робочого процесу та вимоги до комунікації між працівниками.

### 3.14 Аналіз показника суспільного стану

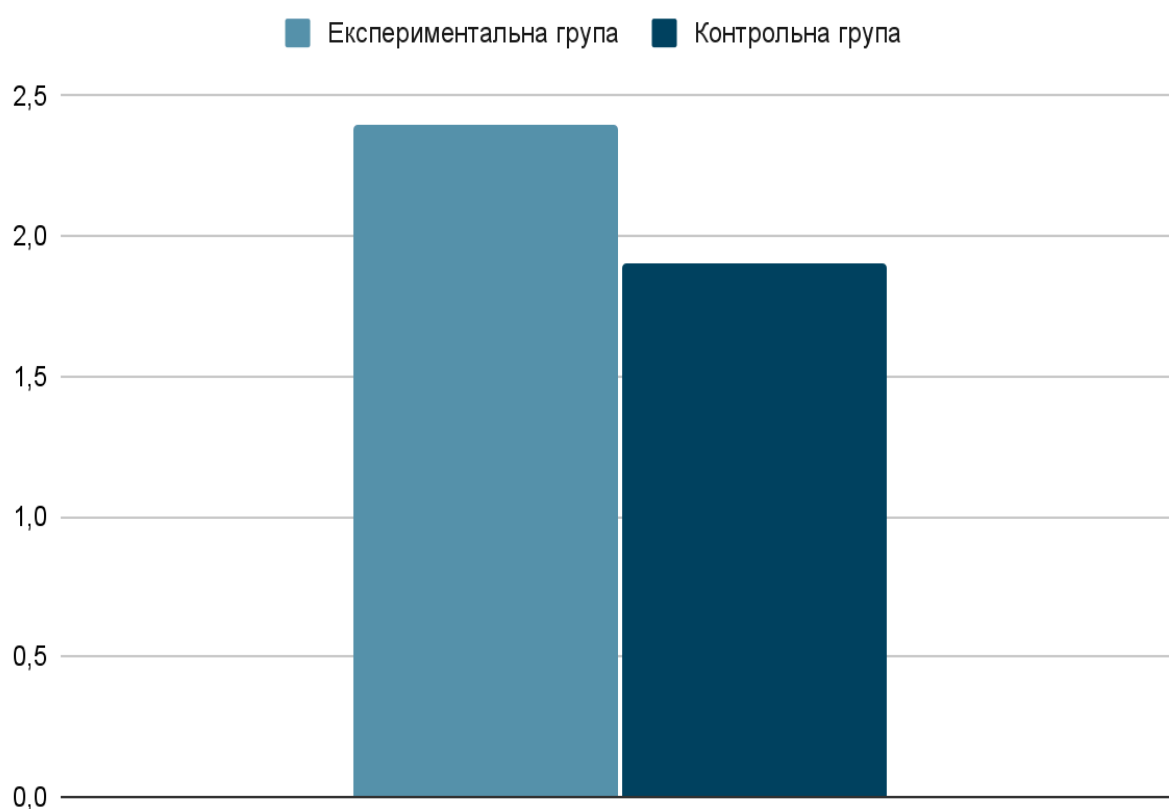


Рис. 3.14 Середні показники суспільного стану у представників обох груп

Отримані результати дослідження свідчать про перевагу показника суспільного стану у експериментальній групі.

Це може вказувати на те, що менеджери в контрольній групі, які працюють у компаніях з розробки програмного забезпечення, в середньому



відчувають вищий рівень суспільного стану, ніж менеджери з контрольної групи.

Цей показник може відображати не лише суспільний статус, але й відношення до власної ролі в компанії, амбіції та можливі перспективи. Аналіз цього показника може допомогти розуміти, як працевлаштування у різних типах компаній впливає на почуття суспільного стану менеджерів та їхню ідентичність.

### 3.15 Аналіз показника спокою

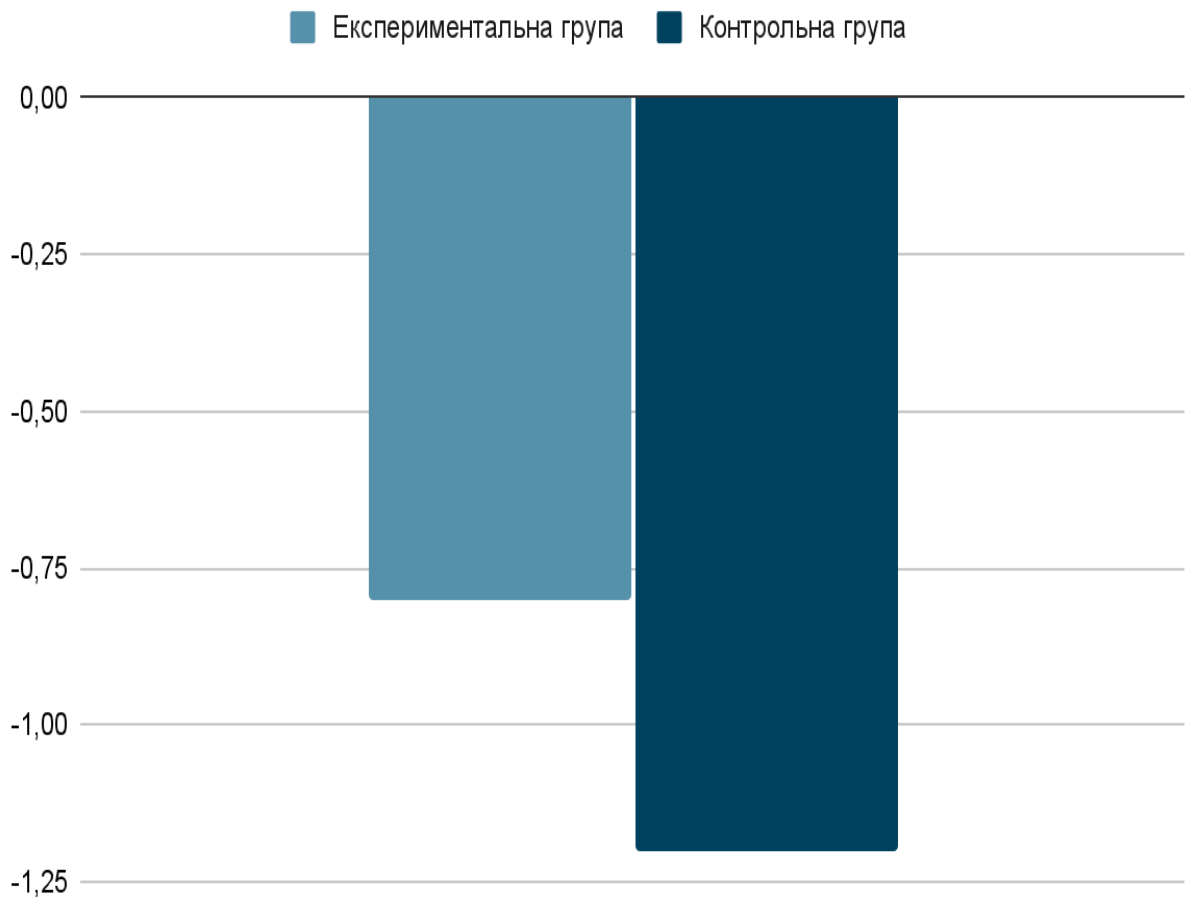


Рис. 3.15 Середні показники спокою у представників обох груп

Аналіз середнього значення спокою обх груп вказує на те, що даний показник є від'ємним у обох груп і становлять  $-0.8$  у експериментальної і  $-1.2$  у контрольної груп.

Методика зазначає що даний мотиваційний аспект показує те, наскільки особа схильна до пошуку комфорту та запобігання стресу.

Різниця значень вказує на те, що менеджери з контрольної групи мають вищий показник неспокою, що може свідчити про те, що їх рівень комфорту на роботі є нижчим у порівнянні з експериментальною групою. А експериментальна група більш схильна до запобігання стресу в робочих умовах.

### 3.16 Аналіз показника конкуренції

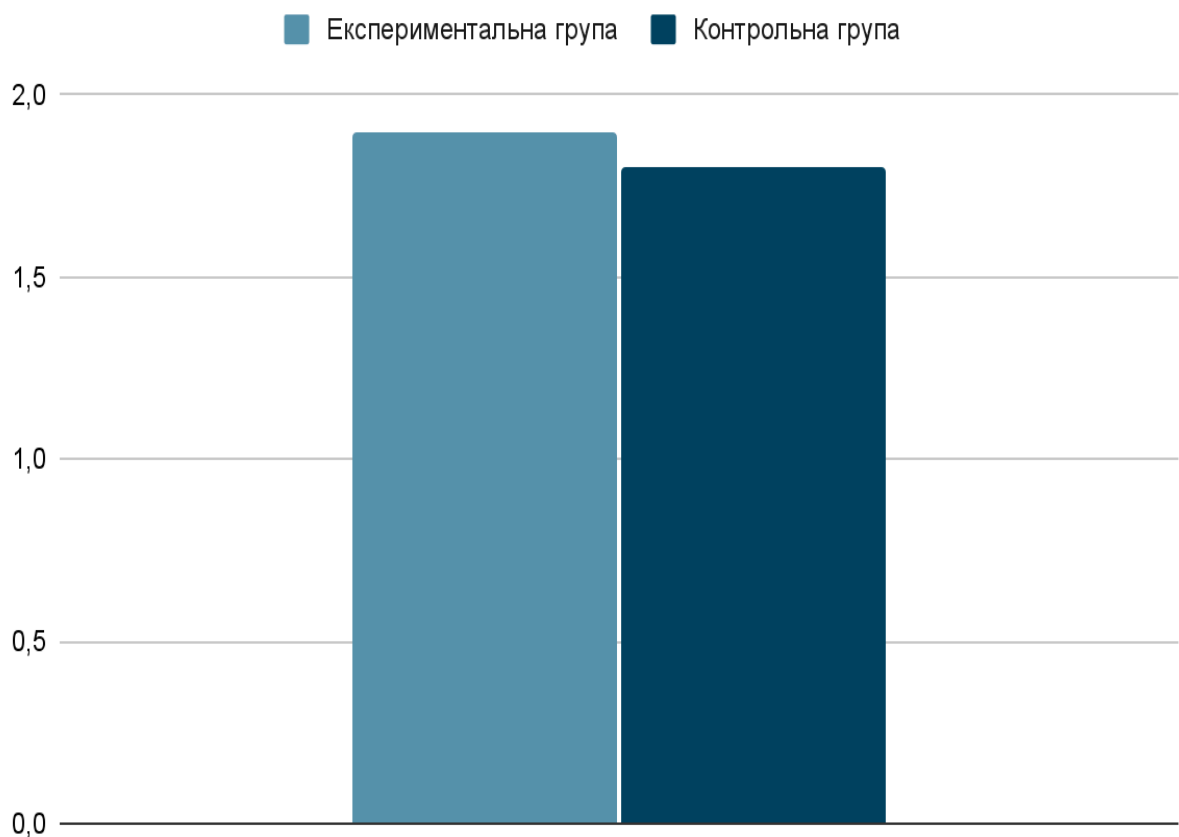


Рис. 3.16 Середні показники конкуренції у представників обох груп

За здобутими даними, середній показник конкуренції для експериментальної групи становить 1.9, а для контрольної - 1.8.

Це може свідчити про те, що менеджери з обох груп, в середньому, мають певний рівень конкуренції у своїй роботі. Однак, у експериментальній групі цей показник вищий, що може вказувати на більшу активність або зацікавленість у змагальному середовищі. Це може бути пов'язане з особливостями робочого процесу, структурою або стилем керівництва в цих типах компаній[11]. Аналіз цього показника може вказати на те, як конкуренція впливає на продуктивність та ефективність робочого процесу, і як цей аспект може бути краще управлятий або регульований для досягнення бажаних цілей компанії.

### 3.17 Аналіз показника літературної мотивації

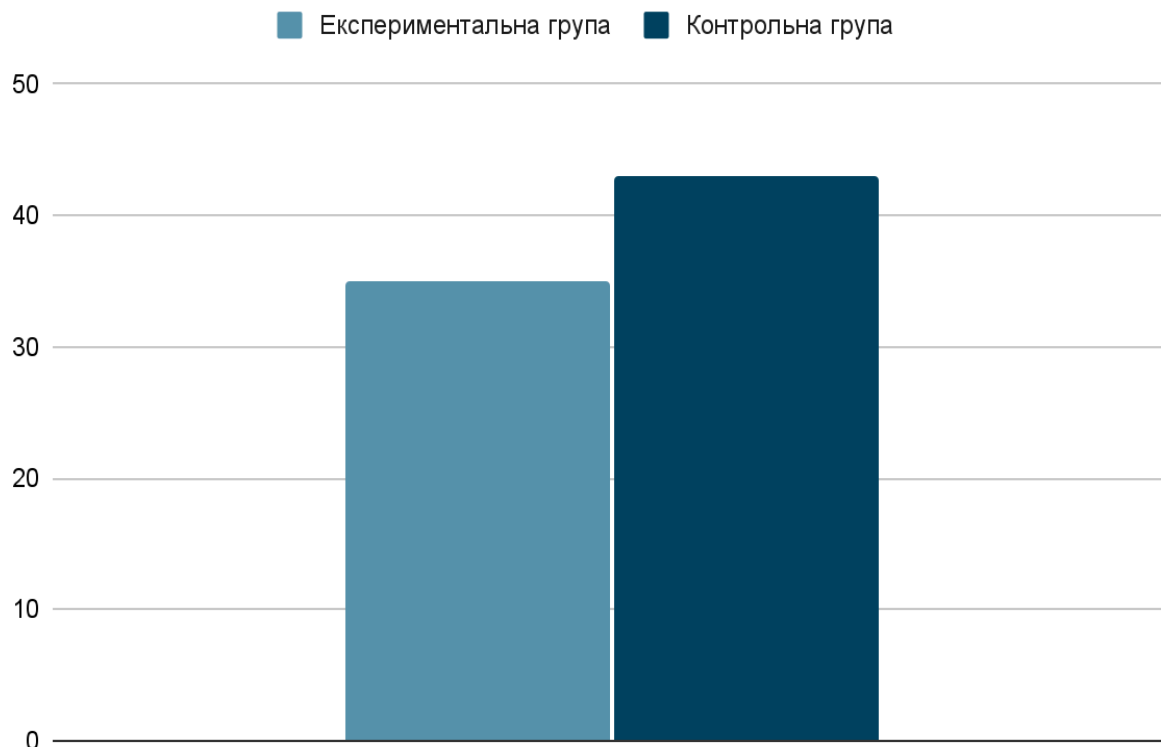


Рис. 3.17 Середні показники літературної мотивації у представників обох груп

Показник літературної мотивації має середній рівень вираженості в обох груп.

Даний вид мотивації говорить про те, що наскільки важливу роль в мотивації грає письмо та читання, робота з текстом. Цей показник також вказує на те, наскільки вираженою є схильність до лінгвістичної роботи, та спілкування.

Все це може говорити про те, що в роботі менеджера лінгвістичний аспект мотивації виражений помірно, але, оскільки менеджери, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення, часто мають серед обов'язків комунікацію з клієнтами та працівниками з різних країн, їх значення лінгвістичної мотивації є вищим.

### 3.18 Аналіз показника творчої мотивації

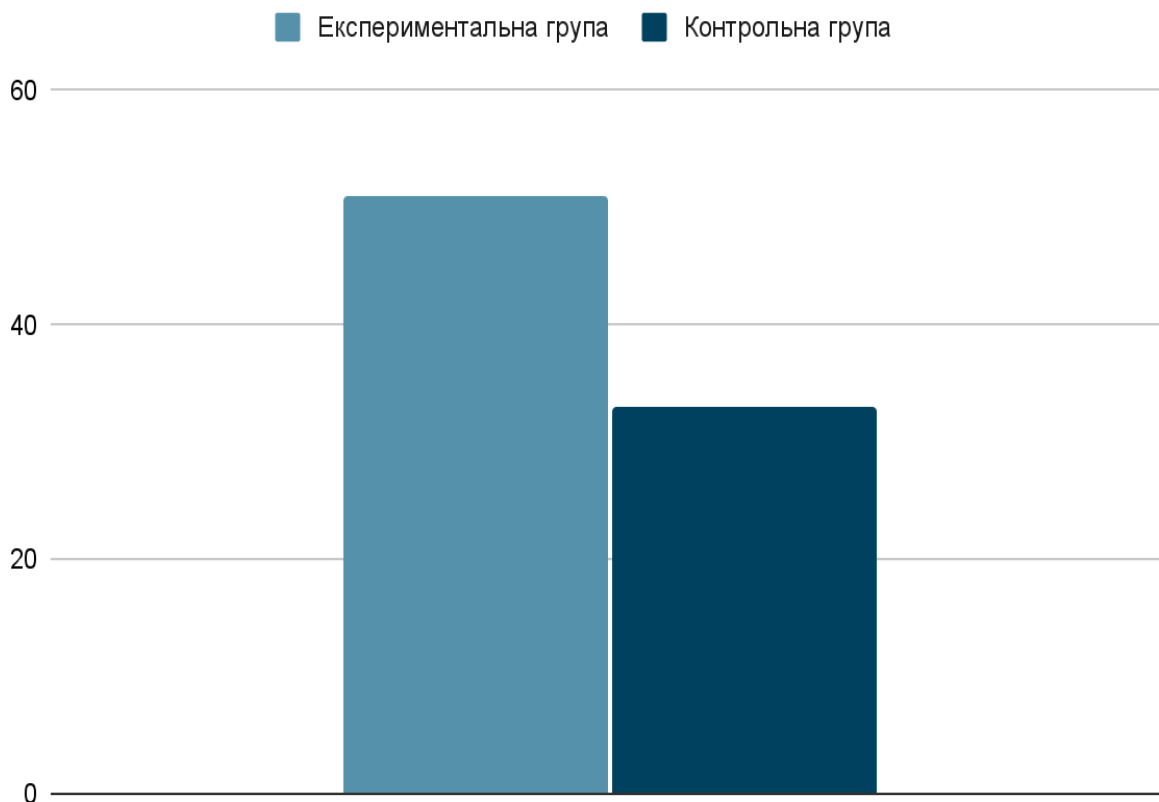


Рис. 3.18 Середні показники творчої мотивації у представників обох груп

Середній показник творчої мотивації для експериментальної групи становить 51, тоді як для контрольної групи 33.

Це може вказувати на те, що менеджери з експериментальної групи, які працюють у компаніях з розробкою програмного забезпечення, в середньому проявляють вищий рівень творчої мотивації порівняно з менеджерами контрольної групи.

Такі показники у експериментальній групі можуть бути пов'язані з особливостями робочих завдань, стимулюючим середовищем, або культурою компанії, що сприяє більшому розвитку та вияву творчих здібностей. Це важливий аспект, оскільки творчість часто відіграє ключову роль у розвитку та інноваціях. Як зазначалося вище, при аналізі наявних досліджень, творчість відіграє важливу роль у менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення через те, що творчий підхід до вирішення проблем є одним з головних інструментів, що підтримує мотивацію в колективі.

Розуміння відмінностей у результатах груп може допомогти іншим компаніям зрозуміти, як стимулювати творчість у своїх працівників для досягнення кращих результатів.

Попри значну різницю у даних показниках, слід зазначити, що обидва результати входять до середнього рівня. Тобто, даний показник хоч і є ядро вираженим, не є домінуючим у менеджерів.

### 3.19 Аналіз показника соціальної мотивації

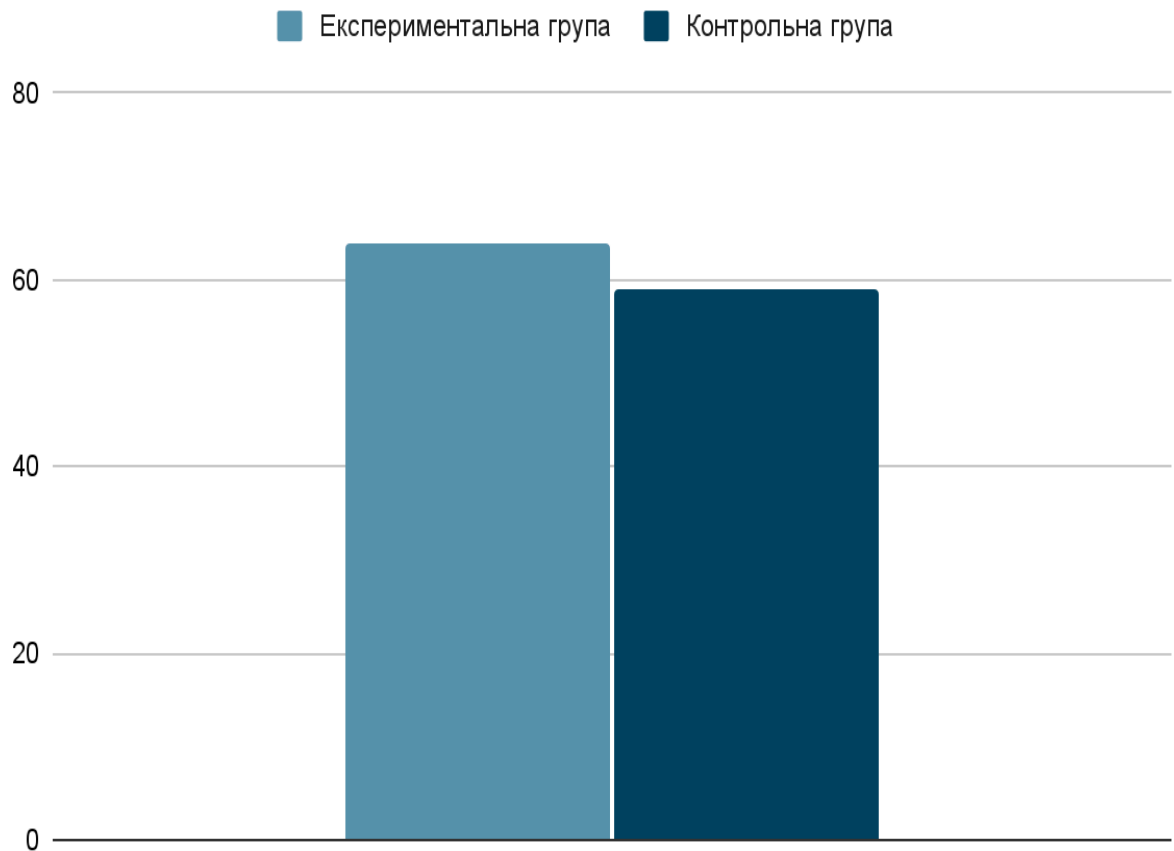


Рис. 3.19 Середні показники соціальної мотивації у представників обох груп

Показник соціальної мотивації демонструють високий рівень у обох груп. У експериментальної групи цей показник становить 64, а у контрольної - 59.

Проаналізувавши різницю цих показників, можна зробити припущення про більшу схильність менеджерів з експериментальної групи до соціальної мотивації у своїй професійній діяльності. Це може відображати їхню більшу зацікавленість у спілкуванні, колаборації з колегами, спільній роботі та соціальній взаємодії в процесі роботи.

Такі високі показники можуть бути позитивним показником для робочого оточення в експериментальній групі, оскільки вони можуть вказувати на здатність цих менеджерів ефективно спілкуватися та працювати в команді.

### 3.20 Аналіз показника виконавчої мотивації

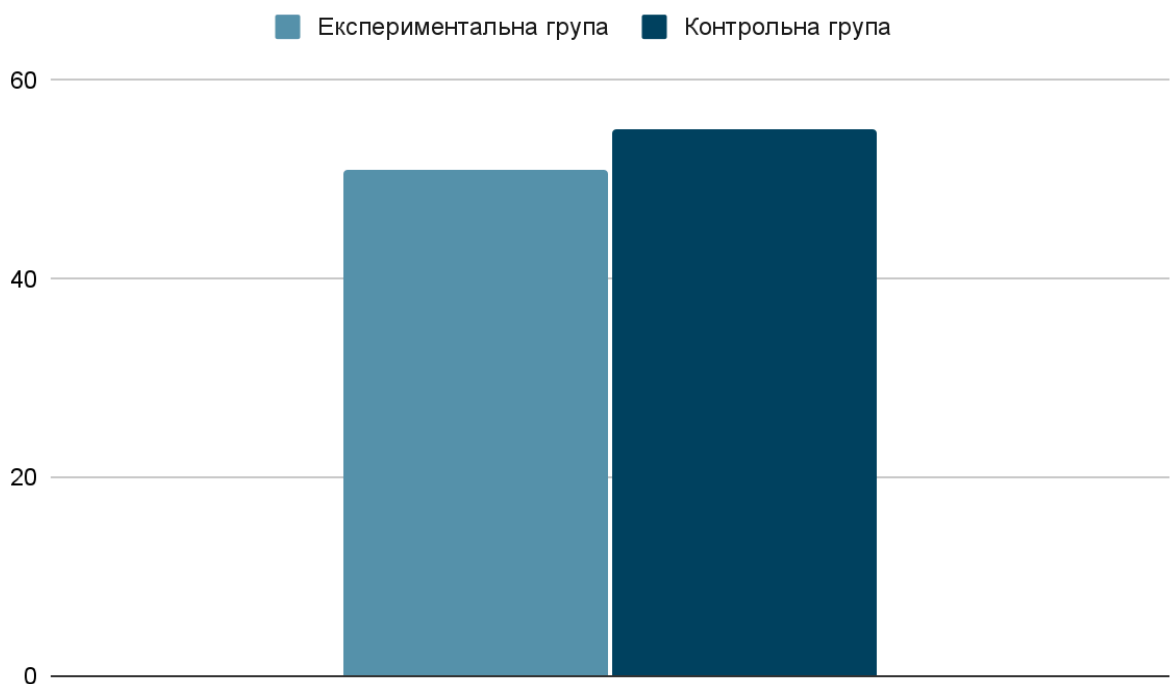


Рис. 3.20 Середні показники виконавчий мотивації у представників обох груп

Ці цифри показують, що середня виконавча мотивація для експериментальної групи становить 51, а для контрольної - 55.

За школою, такі результати є вище середнього, а різниця цих показників є незначною. Даний факт вказує на те, що виконавча мотивація у обох групах виражена помірно і відіграє важливу роль в структурі мотивації особистості.

Попри це, виконавча мотивація менеджерів у контрольній групі вища, ніж у експериментальній. Виконавча мотивація часто пов'язана з бажанням досягати результатів, виявляти ініціативу та ефективно керувати завданнями.

Така невелика різниця може бути пов'язана з тим що, у контрольній групі є особливості у робочому середовищі, які більше стимулюють менеджерів до виконавчих дій та досягнень. В той же час, важливо зрозуміти, що високий рівень виконавчої мотивації в обох групах може свідчити про готовність працівників до дії та досягнень у своїй професійній діяльності.

### 3.21 Аналіз показника дослідницької мотивації

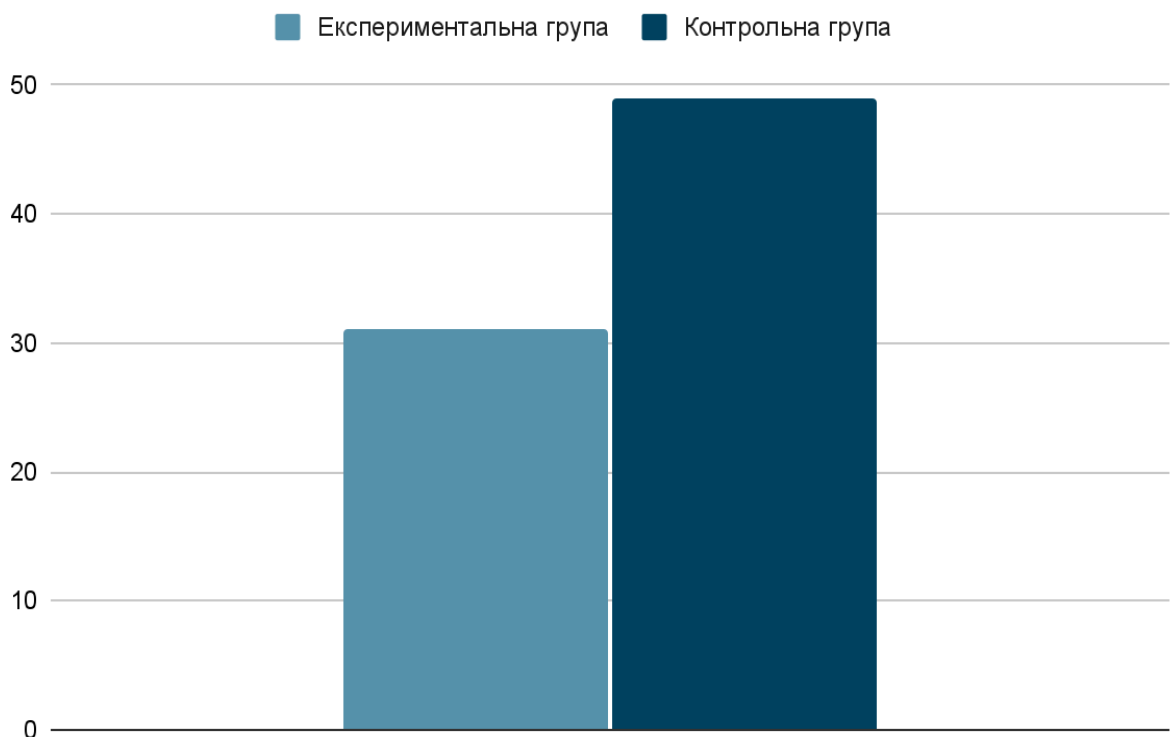


Рис. 3.21 Середні показники дослідницького мотивації у представників обох груп

Середня дослідницька мотивація для експериментальної групи становить 31, а для контрольної - 49 на шкалі від 0 до 72.



Ця різниця у показниках дослідницької мотивації може вказувати на те, що менеджери в контрольній групі виявляють більшу готовність до досліджень, пошуку нових ідей та розв'язання складних завдань порівняно з експериментальною групою.

Можливі причини цієї різниці можуть бути пов'язані з різними підходами до стимулювання дослідницької активності та рівнем мотивації для пошуку нових ідей в робочому оточенні обох груп.

Ця дослідницька мотивація є ключовим фактором у стимулюванні інновацій та розвитку у будь-якій сфері. Розуміння цих різниць дозволить підвищити ефективність мотиваційних стратегій для стимулювання творчого підходу та дослідницької активності в обох групах.

### 3.22 Аналіз показника практичної мотивації

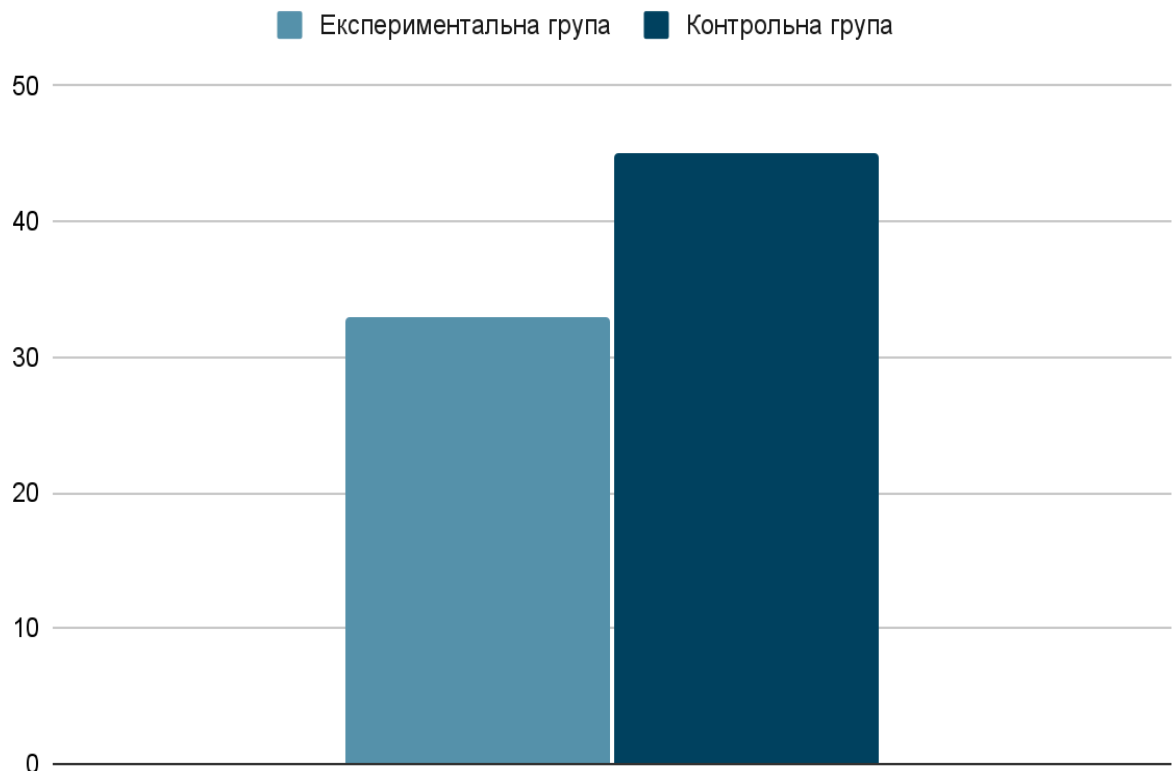


Рис. 3.22 Середні показники практичної мотивації у представників обох груп

Середній показник практичної мотивації для експериментальної групи становить 33, а для контрольної - 45 на шкалі від 0 до 72.

Ця різниця може вказувати на те, що менеджери в контрольній групі виявляють більшу готовність до прийняття практичних дій, орієнтованих на конкретні результати та завдання, порівняно з експериментальною групою.

Можливі фактори цієї різниці можуть включати в себе різні підходи до постановки завдань, керівництва та структури робочих процесів в обох групах.

Практична мотивація є ключовою для досягнення конкретних цілей та результатів в роботі. Розуміння цих різниць може допомогти адаптувати мотиваційні стратегії та оптимізувати робочий процес для досягнення найкращих результатів у кожній з груп.

### 3.23 Аналіз показника адміністративної мотивації



Рис. 3.23 Середні показники адміністративної мотивації у представників обох груп

Обидві групи мають середні показники адміністративної мотивації на рівні близькому до 57, це може вказувати на те, що обидві групи менеджерів мають приблизно однаковий рівень мотивації стосовно адміністративних аспектів роботи.

Це може свідчити про те, що обидві групи відчують схожу міру задоволення або мотивації у виконанні адміністративних обов'язків, таких як організація, планування, контроль та інші адміністративні завдання.

Така рівність може бути важливою при аналізі робочих аспектів у контексті обох груп, вказуючи на те, що аспекти адміністративної роботи мають подібний вплив на обидві групи менеджерів.

### 3.24 Аналіз показника прагнення до людей

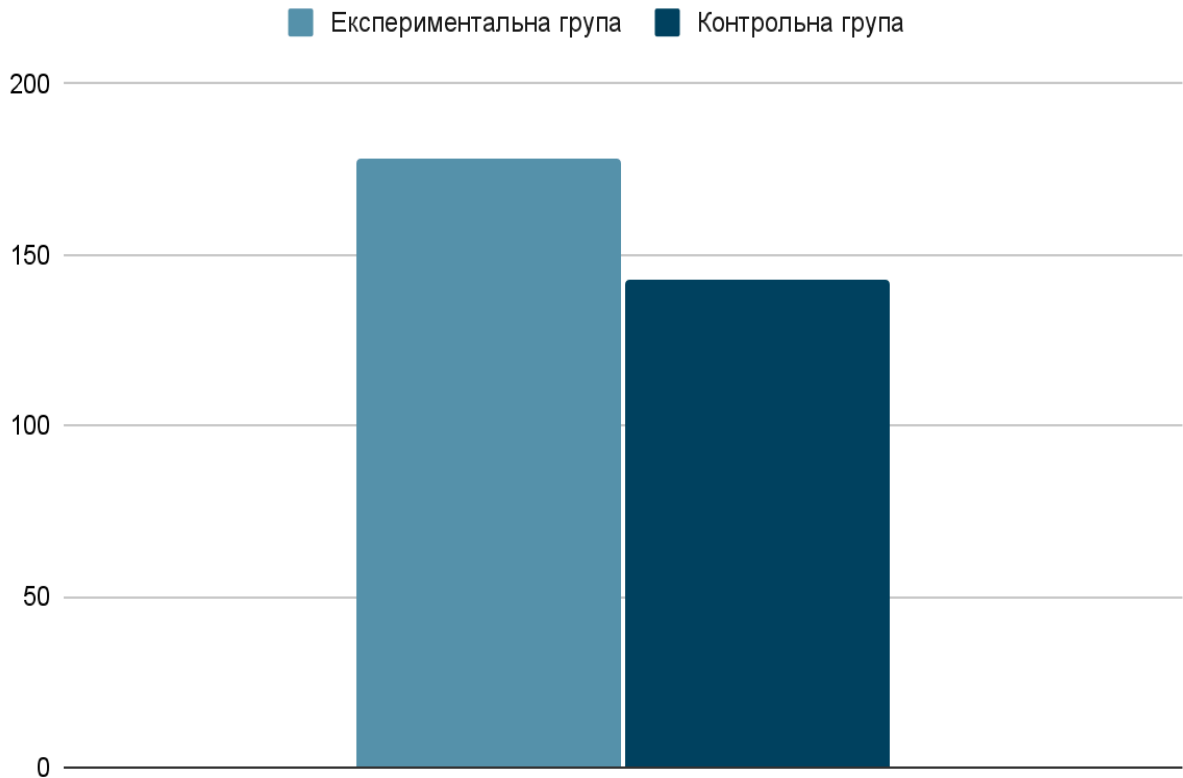


Рис. 3.24 Середні показники прагнення до людей у представників обох груп

Середній показник прагнення до людей для експериментальної групи склав 178, а для контрольної - 143, що може вказувати на те, що менеджери в експериментальній групі виявляють більше прагнення до спілкування, співпраці та взаємодії з іншими людьми порівняно з контрольною групою.

Методика зазначає, що прагнення до людей вказує на те, наскільки особа прагне відчувати особисту важливість із свого соціального оточення. Тобто, важливість підкріплення свого статусу та компетенції через інших людей.

Цей показник може бути важливим для робочого оточення та командної діяльності. Високий рівень прагнення до спілкування може вказувати на більшу схильність до колаборації та роботи в команді, що може бути важливим аспектом для успішності в різних аспектах професійної діяльності.

### 3.25 Аналіз показника страху бути відкинутим

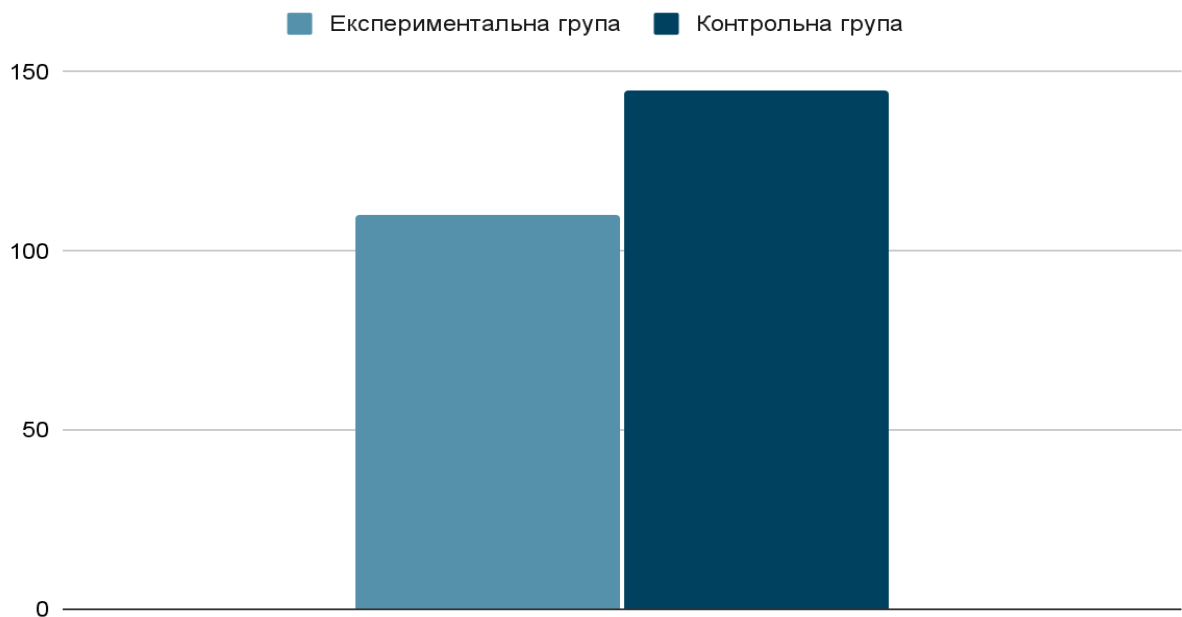


Рис. 3.25 Середні показники страху бути відкинутим у обох групах

Середній показник страху бути відкинутим для експериментальної групи склав 110, а для контрольної - 145.

Ці числа можуть свідчити про те, що менеджери в контрольній групі виявляють більшу тривогу чи страх стосовно можливості бути відкинутими, відокремленими або відхиленними у робочому оточенні порівняно з експериментальною групою. Як зазначалося при аналізі наявних досліджень, через великий попит на кваліфіковані кадри у сфері розробки програмного забезпечення, менеджери, що працюють в цій галузі більш схильні до пошуку нових місць роботи[16, 17]. Тобто, даний показник говорить про те, що менеджери в компаніях з розробки програмного забезпечення не бояться втрати робочого місця через великий попит на ринку праці.

Це може впливати на їхню робочу ефективність, співпрацю та відносини в команді. Розуміння цих різниць може допомогти вдосконалити

мотиваційні стратегії та робоче оточення для зменшення страху та збільшення комфорту та ефективності роботи персоналу.

### 3.26 Аналіз показника прагнення успіху і страху невдачі



Рис. 3.26 Середні показники прагнення успіху і страху невдачі у представників обох груп

Проаналізувавши результати дослідження, можна зробити висновки, що в середньому, представники експериментальної групи на 15% більш схильні до прагнення успіху.

Дані вказують на те, що менеджери, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення демонструють явну мотивацію до успіху, в той час як менеджери із контрольної групи демонструють як мотивацію до успіху, так і страх невдачі.

Такі дані говорять про різний напрямок мотиваційної сфери у представників менеджменту у різних компаніях. Цей феномен є важливим для формування уявлень того, на що спираються менеджери в роботі.

### 3.27 Специфіка мотиваційної сфери менеджерів що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення

	Прийняття	Незалежність	Прагнення до людей	Заощадження	Конкуренція	Соціальна мотивація	Виконавча мотивація	Соціальні контакти
Страх бути відкинутим	,787**	-,428*	-,381*				,554**	
Порядок				,345*				
Соціальна мотивація			,506**					,384*
Влада					,373*	,345*		
Практична мотивація	-,540**						,428*	
Адміністративна мотивація			,414*			,318*		
Спокій					-,325*			
Фізична активність						,372*		
Прагнення успіху	-,404*							

Рис. 3.27. Результати аналізу даних за коефіцієнтом кореляції Спірмена у представників експериментальної групи

Кореляційний аналіз за критерієм Спірмена показав наступні значущі результати у групі менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення:

- Позитивна кореляція наявна між змінними «Прийняття», «Страх бути відкинутим» ( $r=0,787$  на рівні  $p \leq 0,01$ ) і «Виконавчою мотивацією» ( $r=0,554$  на рівні  $p \leq 0,01$ ). Даний результат підтверджує наявні експериментальні дані, стосовно того, що страх від'єднання від

колективу стимулює людей до підвищення продуктивності у виконавчій діяльності

- Негативна кореляція присутня між змінними «Страх бути відкинутим» та «Незалежністю» ( $r=-0,428$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), «Прагненням до людей» ( $r=-0,381$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Це вказує на те, що при відчутті покинутості менеджери в компаніях з розробки програмного забезпечення менш схильні до прийняття власних рішень.
- Існує позитивна кореляція між змінними «Порядок» і «Заощадження» ( $r=0,345$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Це може свідчити про те, що рівень впорядкованості життя та робочого процесу впливають на те, яке відношення до заощаджень демонструє менеджер.
- Позитивна кореляція наявна між змінними «Влада» і «Конкуренція» ( $r=0,373$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), а також а «Соціальна мотивація» ( $r=0,345$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Кореляція цих показників вказує на певний стиль мотивації при наявності у менеджерів високого рівня влади. Вони демонструють більший потяг до соціального схвалення і схильні до конкуренції з іншими менеджерами.
- Наявне протиставлення таких змінних, як: «Практична мотивація» і «Прийняття» ( $r=-0,540$  на рівні  $p\leq 0,01$ ), а також позитивна залежність із значенням «Виконавча мотивація» ( $r=-0,428$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Це вказує на те, що менеджери, що схильні до практичних рішень менш схильні приймати той порядок речей що є, і більш схильні до змін і виконання тих дій, що впливають на ситуацію.
- Позитивна кореляція наявна між змінними «Адміністративна мотивація» і «Прагнення до людей» ( $r=0,414$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), а також «Соціальна мотивація» ( $r=0,318$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), що вказує на те, що мотивація до адміністративної діяльності часто проявляється при мотивації до соціальної взаємодії з людьми в роботі менеджера.



- Кореляція є від'ємною у показниках «Спокою» і «Конкуренції» ( $r=-0,318$  на рівні  $p \leq 0,05$ ). Це вказує на те, що потяг до спокою меншим чином проявляється у менеджерів, що прагнуть до конкуренції.
- Існує позитивна залежність рівня «Фізичної активності» і «Соціальної мотивації» ( $r=-0,372$  на рівні  $p \leq 0,05$ ). Це вказує на те, що менеджери, що більш схильні до соціальної взаємодії, частіше демонструють тенденцію до фізичної діяльності.
- Рівень «Прийняття» має негативну кореляцію із показником «Прагнення до успіху» ( $r=-0,404$  на рівні  $p \leq 0,05$ ). Це вказує на те, що менеджери, що мають амбіції та прагнуть успіху менш схильні приймати наявний уклад.

### 3.28 Специфіка мотиваційної сфери менеджерів що працюють в компаніях, відмінних від тих, що займаються розробкою програмного забезпечення

	Незалежність	Прагнення до людей	Прийняття	Конкуренція	Дослідницька мотивація	Виконавча мотивація	Соціальні контакти
Страх бути відкинутим	-,535**				-,363*	,373*	
Порядок						,312*	
Соціальна мотивація		,368*			,345*		,643**
Влада			-,426*				
Практична мотивація					,385*		,328*
Адміністративна мотивація				,544**			
Спокій	-,325*		,692**	-,326*			
Прагнення успіху	,357*		-,359*				

Рис. 3.28. Результати аналізу даних за коефіцієнтом кореляції Спірмена у представників контрольної групи

Кореляційний аналіз за критерієм Спірмена показав наступні значущі результати у групі менеджерів, що працюють в компаніях, відмінних від тих, що займаються розробкою програмного забезпечення.

- Наявна від'ємна кореляція між показниками «Страх бути відкинутим» і «дослідницькою мотивацією» ( $r=-0,535$  на рівні  $p\leq 0,01$ ), а також позитивна залежність із «виконавчою мотивацією» ( $r=0,363$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Це може свідчити про те, що вищезазначений страх негативно впливає на рівень самостійності менеджера то його можливості до дослідження. Але попри це, стає наявним більша виконавча мотивація.
- Також із «Виконавчою мотивацією» позитивно корелює рівень «порядку». Таким чином, представники контрольній групи, що орієнтується на виконавчу мотивацію більш характерне прагнення до порядку.
- Значення «соціальної мотивації» має залежність із такими показниками, як «прагнення до людей» ( $r=-0,368$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), «дослідницькою мотивацією» ( $r=-0,345$  на рівні  $p\leq 0,05$ ) і «соціальними контактами» ( $r=-0,643$  на рівні  $p\leq 0,01$ ). Такі результати вказують на те, що при високому рівні соціальної мотивації, менеджер більш схильний до дослідницької діяльності та взаємодії з іншими людьми.
- Існує негативна кореляція між значеннями «влади» і прийняття ( $r=-0,426$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Такий результат свідчить про те, що при вмотивованості до більшої влади, менеджер, менш схильний приймати існуючий уклад.
- «Практична мотивація» має залежність із такими показниками, як «дослідницька мотивація» ( $r=0,385$  на рівні  $p\leq 0,05$ ) і «соціальні контакти» ( $r=0,328$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Таким чином, у менеджерів, практична і дослідницька мотивації часто збігаються і впливають на соціальні контакти

- «Спокій» має негативну кореляцію із показниками «незалежності» ( $r=-0,325$  на рівні  $p\leq 0,05$ ) і «конкуренції» ( $r=-0,326$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), попри те, він має позитивну залежність із «прийняттям» ( $r=0,692$  на рівні  $p\leq 0,01$ ). Це вказує на те, що існує велика кількість особистісних відчуттів, що впливають на спокій менеджерів, а найбільш ядро вираженим є саме прийняття.
- Рівень «прагнення успіху» корелює з показником «незалежності» ( $r=0,487$  на рівні  $p\leq 0,05$ ), але має негативну кореляцію з показником «прийняття» ( $r=-0,359$  на рівні  $p\leq 0,05$ ). Прагнення до успіху мало проявляється у людей, що схильні до прийняття, але більш ядро виражена у тих, хто має великий рівень самостійності і незалежності.

## ВИСНОВКИ

Мотиваційна сфера особистості, як одна із структур психіки, може виявити багато аспектів, які впливають на життєдіяльність менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення. Менеджмент, як вид праці, напряму впливає на різні види мотивації в залежності від напрямку компанії, та її внутрішньої політики. Умови, в яких менеджер працює, беруть участь у формуванні мотиваційної сфери.

Провівши дослідження, то порівнявши результати груп, було виявлено аспекти, що впливають на мотиваційну сферу менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення:

- Важливу роль у впливі на мотиваційну сферу відіграє структура компанії, та її підхід до мотивування працівників. У компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення, домінує «організаційна інновація». Цей вид організації діяльності заохочує працівників, а в першу чергу менеджерів, до активного і творчого підходу у вирішенні задач.
- Існує розбіжність у показниках «фізичної активності» та «сім'ї», як факторів вмотивованості. Менеджери, що не працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення демонструють більшу значимість у цих аспектів мотивації.
- Менеджери, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення демонструють більшу тенденцію, до: творчої, соціальної і адміністративної видів мотивації.
- Результати дослідження можуть свідчити про те, що «прагнення до людей» у менеджерів з компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, є більш вираженим, на відміну від «страху бути відкинутим».
- Результати дослідження, демонструють близькі значення показників у обох групах. Це може вказувати на те, що така галузь, як розробка

програмного забезпечення, має помірний вплив на мотиваційну сферу, порівняно із менеджерами, що працюють в інших сферах.

- Рівень «соціальної мотивації» в обох групах має значну кореляцію із «прагненням до людей». Це свідчить про те, що в мотиваційній сфері менеджерів важливу роль відіграє особистісний контакт з іншими людьми.
- Такі показники, як «спокій» і «конкуренція» значним чином протиставляються в обох групах. Такі дані вказують на те, що вмотивованість менеджерів до конкуренції з іншими працівниками меншим чином проявляється для тих, кому характерна мотивація до спокою.

Результати цього дослідження можуть бути використані для подальшого детального вивчення особливостей менеджерів, що працюють в компаніях з розробки програмного забезпечення. Це допоможе краще зрозуміти специфіку психічних процесів, що характерні для менеджерів саме у цій професійній галузі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонова Н.В. Психология управления. — М.: ГУ-ВШЭ, 2010. — 12 с.
2. Есаян Т.Т., Колесников А.В. "Проблеми та перспективи використання психології в управлінні підприємством. Нормування та оплата праці в промисловості." 2022;2.
3. Shalley, C.E.; Zhou, J.; Oldham, G.R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *J. Manag.* 2004, 30, 933–958.
4. Yuan, F.; Woodman, R.W. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Acad. Manag. J.* 2010, 53, 323–342.
5. Lee, A.; Legood, A.; Hughes, D.; Tian, A.W.; Newman, A.; Knight, C. Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2020, 29, 1–35.
6. Self-determination theory (Deci & Ryan, 1985; 2008; 2010; Ryan & Deci, 2000; 2008)
7. Гордєєва Т. О. Теорія самодетермінації: сьогодення та майбутнє. Частина 1: Проблеми розвитку теорії. Частина 2: Питання практичного застосування теорії / Т. О. Гордєєва // Психологічні дослідження: ел. наук. журн. - 2010. - № 4 (12), № 5 (13)
8. Programmers and Managers - Philip Kraft
9. Couger, J. D. and R. A. Zawacki, "What Motivates Data Processing Professionals?" *Datamation*, September 1978, pp. 117-123.
10. McClelland, D. C., "Business Drive and National Achievement" *Harvard Business Review*, Vol. 40, No. 4, July-August 1962, pp. 99-112.
11. Humy, B. G. and P. R. Richards, "Maslow, Motivation and Your Employees" *Management World*, Oct. 1980, pp. 25-44.
12. Herzberg, F., "One More Time; How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, Vol. 46, 2, January 1968.

13. Weinberg, G. M., "The Psychology of Computer Programming" Van Nostrand Reinhold, New York, 1971.
14. LeDue Jr., A. L., "Motivation of Programmers" ACM Data Base, Quarterly Publication of SIGBOP, Vol. 11., No. 4, Summer 1980, pp. 4-12.
15. Kenneth A.Kovach. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Business Horizons, 30(5).
16. Lindner, J. R. Understanding employee motivation. Journal of Extension, 36(3), 1-8.
17. Ali Shaemi Barzoki, Ali Attafar, & Ali RezaJannati. (2012). An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(8), 115 -123.
18. Boeve, W. D. (2007). A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education. Doctoral Dissertation, Eastern Michigan University.
19. Brooks, A. M. (2007). It's all about the motivation: Factors that influence employee motivation in organizations. Doctoral Dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
20. Немов Р.С. Психологія: Навч. для студ. вищ. пед. навч. закладів: У 3 кн. - 4-те вид. - М.: Гуманіт. вид. центр ВЛАДОС, 2001. - Кн. 3: психодіагностика.
21. Введення у наукове психологічне дослідження з елементами математичної статистики. - 640с. (С. 371)
22. Nguyen, T.P., Nguyen, T.T., Duong, C.D., & Doan, X.H. (2022). The effects of transformational leadership on employee creativity in Vietnam telecommunications enterprises.
23. D. Shi and D. Hong, "Work Support and Technical Professional Creativity: Evidence from China," 2010 International Conference on E-Business and E-Government, Guangzhou, China, 2010, pp. 1065-1068

24. Zhou, Q., & Chen, K. (2022). Exploring the impact of leader humility on different types of voice: the role of employee other-oriented motivations. *Journal of Management & Organization*.
25. Ivanova, Maryna I. et al. "EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION AS THE BASIS OF THE MOTIVATION SYSTEM FOR FINANCIAL INSTITUTIONS IN CRISIS CONDITIONS." *Academic Review* (2021): n. pag.
26. Tutar, H., & Erdem, A.T. Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit. *Upravlenets*.
27. Nguyen, T.P., & Doan, H.X. (2021). Psychological empowerment and employees' creativity in Vietnam telecommunications enterprises: the mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Emerging Markets*.
28. Nguyen, T.P., Phan, T.T., Tran, N., Tran, T.P., Trong, Nghia, V.T., & Nguyen, D.T. (2020). THE EFFECTS OF EMPOWERING AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE CREATIVITY OF VIETNAM TELECOMMUNICATION ENTERPRISES EMPLOYEES.
29. Nguyen, Van Hau. "Empowering the Leadership and Creativity of Vietnam Telecommunication Enterprises' Employees." (2021).
30. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*.
31. Zhang, L., Kim, D., & Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14.