

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КЛЕСМАН ОЛЬГА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 159.9:316.6:005.322

ДИСЕРТАЦІЯ
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 Психологія

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PHD)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О. В. Клесман

Науковий керівник: Брюховецька Олександра Вікторівна, доктор психологічних наук, професор.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Клєсман О. В. Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 Психологія (05 – Соціальні та поведінкові науки). – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2025.

Зміст анотації

Дисертацію присвячено теоретичному обґрунтуванню та емпіричному дослідженню психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Об'єктом дослідження є залученість персоналу до роботи, предметом – психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі феномену залученості персоналу загалом та до роботи в ІТ-компанії зокрема, емпіричному вивченні її психологічних детермінант, розробленні та апробації програми підвищення рівня залученості персоналу до роботи в сфері інформаційних технологій.

У дисертації відповідно до мети, виконані наступні *завдання дослідження*:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння залученості до роботи, уточнити її понятійно-категоріальний зміст та виокремити ключові психологічні чинники, що зумовлюють її розвиток.

2. Розкрити психологічні особливості професійного функціонування та організаційного середовища ІТ-компаній, що впливають на залученість працівників до роботи та зумовлюють актуальність її підтримки в умовах високої динаміки та стресогенності сфери.

3. Розробити теоретичну модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, що інтегрує особистісні, міжособистісні та організаційні детермінанти та слугує основою для подальшого емпіричного дослідження.

4. Здійснити адаптацію та психометричну валідацію української версії шкали «Психологічна безпека» як інструменту вимірювання чинника залученості до роботи в ІТ-сфері.

5. Емпірично дослідити показники й рівні залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та її психологічні чинники.

6. Розробити, реалізувати та апробувати психологічну програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Для виконання поставлених завдань було використано такі методи:

- *теоретичні методи*: аналіз, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових джерел;

- *емпіричні методи*: констатувальний і формувальний експерименти, а також психодіагностичні інструменти: 1) методика «Утрехтська шкала залученості до роботи» (UWES-17) (W. Schaufeli & A. Bakker; адаптація Л. Карамушки, О. Бондарчук, Т. Грубі); 2) опитувальник «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al.; адаптація О. Бондарчук, О. Брюховецької, О. Клєсман, Л. Тягур); 3) «Шкала професійної самоефективності» (T. Rigotti et al; адаптація О. Креденцер); 4) опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт і Л. Ланг; модифікація Л. Карамушки); 5) «Шкала залученості в кар'єру» (A. Hirschi et al.; адаптація Р. Чайки); 6) опитувальник ресурсного забезпечення (авторський інструмент);

- *математико-статистичні методи*: описова статистика, кореляційний, регресійний та дисперсійний аналіз, факторний і кластерний аналіз. Обробку даних та статистичні розрахунки здійснено з використанням програмного забезпечення IBM SPSS Statistics (версія 23), а також JASP (версія 0.19.3).

За результатами теоретичного аналізу наукової літератури узагальнено сучасні підходи до розуміння залученості до роботи та уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. В основі дослідження використано трактування залученості до роботи як позитивного, активного психологічного стану, що включає енергійність, відданість і заглибленість (за В. Шауфелі).

Визначено специфіку організаційного та психологічного контексту ІТ-сфери, який зумовлює унікальні особливості залученості персоналу до роботи. Характерними рисами професійного середовища є інтенсивність праці, динамічність проєктів, гнучкі командні структури, крос-культурна взаємодія та високий рівень конкуренції. За таких умов залученість працівників вимагає стабільної підтримки психологічних ресурсів, що обумовлює ключову роль психологічної безпеки, горизонтального стилю управління, культури взаємоповаги та забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям.

З огляду на результати теоретичного аналізу та специфіку ІТ-середовища, було розроблено теоретичну модель залученості персоналу до роботи, яка охоплює три взаємопов'язані рівні чинників: особистісний (професійна самоефективність, залученість у кар'єру та внутрішні ресурси), командний (психологічна безпека у взаємодії з колегами та керівництвом) та організаційний (організаційний розвиток та зовнішнє ресурсне забезпечення). Запропонована концептуальна модель пояснює, як особистісні, командні та організаційні чинники впливають на формування рівня залученості до роботи, що проявляється в енергійності, відданості та заглибленості. Модель також слугує методологічною основою для емпіричних досліджень і практичних програм підтримки працівників в умовах цифровізації та викликів воєнного часу.

Адаптовано українську версію шкали «Психологічна безпека» для ІТ-сфери з урахуванням культурних і професійних особливостей. Шкала продемонструвала високу надійність (α Кронбаха = 0,917) та валідність, з підтвердженою двофакторною структурою: взаємодія з керівником і

командою. Інструмент виявив конвергентну валідність і може застосовуватися для оцінювання командного клімату та чинників залученості до роботи в організаційному середовищі ІТ-компаній.

Емпіричне дослідження за участі 254 працівників ІТ-сфери підтвердило значущі зв'язки між залученістю до роботи та психологічними й організаційними чинниками. Найсильнішими предикторами виступили психологічна безпека в команді та професійна самоефективність. Виявлено три профілі працівників із різним ступенем залученості до роботи, що засвідчують потребу в психологічно орієнтованих, адаптивних стратегіях роботи з персоналом. Найвищий рівень залученості до роботи, зокрема показників відданості та заглибленості, спостерігається у керівників (як середньої ланки, так і топ-менеджерів) і представників креативних професій, тоді як найнижчі показники зафіксовано серед аналітиків і працівників адміністративного напрямку. Для нових співробітників, які перебувають у процесі адаптації до нового місця роботи, рівень залученості значною мірою залежить від організаційної підтримки. Соціально-організаційні характеристики (посада, формат роботи, тип компанії) також впливають на залученість персоналу, причому найвищі її рівні фіксуються у гібридному та дистанційному форматах роботи. Отримані результати уточнили теоретичну модель і підтвердили її прикладну цінність для управління персоналом в ІТ-компаніях.

Розроблено, впроваджено та апробовано програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. Програма побудована на авторській моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи та охоплює три рівні впливу: індивідуальний, командний і організаційний. До її складу увійшли: тренінги з ефективної комунікації, управління конфліктами та підтримки психологічної безпеки в команді; інтерактивні модулі для зміцнення професійної самоефективності й розвитку довіри в команді; індивідуальні сесії організаційного консультування; психологічний супровід команд у періоди трансформації; фасилітаційна підтримка керівників.

Ефективність програми перевірено у формувальному експерименті, в межах якого учасники експериментальної групи продемонстрували статистично значущі позитивні зміни у залученості до роботи, психологічній безпеці, самоефективності та сприйняття організаційного контексту. Програма також показала гнучкість та адаптивність: окремі її модулі успішно апробовано в інших організаціях. Отримані дані свідчать про потенціал масштабування програми до інших галузей, зокрема освітньої, креативної та державної сфери, де актуальною є проблема підтримки залученості персоналу до роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні теоретичних засад, емпіричному обґрунтуванні ключових чинників та розробці програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, що конкретизується у таких положеннях:

- *вперше* здійснено концептуальне узагальнення сучасних теоретичних підходів до вивчення залученості персоналу до роботи в контексті української ІТ-сфери;

- *обґрунтовано та емпірично перевірено* авторську модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, яка охоплює такі взаємопов'язані складові: психологічна безпека в професійному середовищі, професійна самоефективність, ресурсне забезпечення та організаційний розвиток;

- *здійснено* адаптацію та психометричну валідацію шкали «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al., 2020) для української вибірки працівників ІТ-сфери;

- *емпірично підтверджено* провідну роль психологічної безпеки в команді у формуванні залученості до роботи; *вперше* це встановлено саме в умовах українського ІТ-середовища;

- *розроблено та апробовано* авторську психологічну програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, її ефективність

підтверджено за показниками психологічного та організаційного функціонування персоналу на трьох рівнях: індивідуальному, командному й організаційному.

Практичне значення дослідження полягає у створенні цілісної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та впровадженні адаптивної програми з її підвищення. Розроблена психологічна програма передбачає поєднання тренінгових модулів, фасилітаційних практик, індивідуального консультування й організаційного супроводу. Вона базується на науково обґрунтованих чинниках, а саме, психологічній безпеці, професійній самоефективності, ресурсному забезпеченні, рівні організаційного розвитку, та реалізується на трьох рівнях: індивідуальному, командному й організаційному.

Для діагностики ключових показників залученості до роботи та її психологічних чинників використано адаптовані та апробовані психодіагностичні методики, зокрема шкалу «Психологічна безпека» (адаптовану для українського ІТ-контексту), шкалу залученості до роботи (UWES), опитувальник професійної самоефективності, шкалу залученості в кар'єру та методику оцінки організаційного розвитку.

Запропоновані модель і психологічна програма можуть бути використані в практиці організаційних психологів, HR-фахівців і керівників ІТ-компаній для покращення управління персоналом, розвитку командної взаємодії, зниження ризиків емоційного вигорання, утримання ключових фахівців і підтримки позитивного психологічного клімату в колективі. Програма має потенціал адаптації до інших галузей, зокрема, освітньої, креативної та державної, з урахуванням їхньої організаційної специфіки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні теоретичних і емпіричних підходів до вивчення залученості персоналу до роботи. Зокрема, актуальним є аналіз крос-культурних особливостей цього феномену, впливу стилів лідерства та характеру командної взаємодії на рівень

залученості до роботи, а також дослідження ролі психологічного благополуччя, резильєнтності та індивідуальних стилів професійної діяльності.

Особливої уваги потребує вивчення специфіки залученості до роботи в умовах підвищеного професійного стресу, у таких сферах, як медицина, рятувальні служби, служби пожежної безпеки, з урахуванням українського воєнного контексту та тривалого впливу кризових обставин.

Окремим напрямом подальших досліджень має стати адаптація підходів до вивчення залученості серед працівників ІТ-сфери, які були мобілізовані до лав Збройних сил України або повертаються до професійної діяльності після демобілізації. Особливу увагу слід приділити змінам у рівні їхньої залученості до роботи та пов'язаним психологічним чинникам у контексті переходу від військової служби до мирного трудового життя.

Також перспективним є поглиблений аналіз залученості до роботи в умовах віддаленої та гібридної зайнятості, зокрема в контексті адаптації до нестабільного середовища та трансформації організаційної культури в сучасному українському ІТ-секторі.

Ключові слова: залученість до роботи, залученість персоналу, психологічна безпека, ІТ сектор, професійне вигорання, організаційна психологія, персонал, персонал бізнес-організацій, ділове спілкування, психологічний клімат, самоефективність, особистісний потенціал, дистанційна робота, професіоналізм, професійний розвиток, професійна самоефективність, вигорання, психологічне благополуччя, кар'єрний розвиток, керівники бізнесу, особистісні ресурси, задоволеність роботою, управління персоналом, самоактуалізація, управління, управлінські механізми, психологічні механізми, суспільство інформаційних технологій, особистість, взаємодія, працівники, які працюють віддалено, умови війни, управлінські рішення, адаптивні стратегії ухвалення рішень, мотивація досягнення, особистісна зрілість.

ABSTRACT

Kliesman O. V. «Psychological Factors of Employee Engagement in IT Companies». – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the Specialty 053 Psychology (05 – Social and Behavioral Sciences). State Higher Educational Institution “University of Educational Management” of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2025.

Annotation content

This dissertation is devoted to the theoretical substantiation and empirical investigation of the psychological factors influencing employee engagement in IT companies.

The object of the research is employee engagement, while the subject is the psychological factors of employee engagement in IT companies.

The aim of the dissertation is to conduct a theoretical analysis of the phenomenon of work engagement in general, and employee engagement in IT companies in particular; to empirically examine its psychological determinants; and to develop and test a program for enhancing employee engagement in the field of information technology.

In accordance with the research aim, the following *objectives* were accomplished in the dissertation:

1. To conduct a theoretical analysis of scientific approaches to understanding work engagement, to clarify its conceptual and categorical framework, and to identify the key psychological factors that determine its development.
2. To reveal the psychological characteristics of professional functioning and the organizational environment of IT companies that influence employee work engagement and highlight the importance of maintaining it under conditions of high dynamics and stress in the sector.

3. To develop a theoretical model of the psychological factors of employee work engagement in IT companies, which integrates personal, interpersonal, and organizational determinants and serves as a foundation for further empirical research.

4. To adapt and psychometrically validate the Ukrainian version of the 'Psychological Safety' scale as a tool for measuring a factor of work engagement in the IT sector.

5. To empirically investigate the indicators and levels of employee work engagement in an IT company, as well as its psychological determinants.

6. To design, implement, and pilot a psychological program aimed at enhancing employee work engagement in an IT company.

To accomplish the stated objectives, the following methods were used:

- *Theoretical methods*: analysis, generalization, systematization, and interpretation of scientific literature;

- *Empirical methods* included ascertaining and formative experiments, as well as a set of psychodiagnostic tools: 1) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)* (W. Schaufeli & A. Bakker; Ukrainian adaptation by L. Karamushka, O. Bondarchuk, T. Hrubí); 2) *Psychological Safety Questionnaire* (R. O'Donovan et al.; Ukrainian adaptation by O. Bondarchuk, O. Bryukhovetska, O. Klesman, L. Tyahur); 3) *Occupational Self-Efficacy Scale* (T. Rigotti et al.; Ukrainian adaptation by O. Kredentser); 4) *"How Is Your Organization Developing?" Questionnaire* (V. Ziegert & L. Lang; modified by L. Karamushka); 5) *Career Engagement Scale* (A. Hirschi et al.; Ukrainian adaptation by R. Chaika); 6) *Resource Provision Questionnaire* (Author-developed tool).

- *Mathematical and statistical methods* included descriptive statistics, correlation, regression, and analysis of variance (ANOVA), as well as factor and cluster analysis. Data processing and statistical computations were performed using IBM SPSS Statistics (version 23) and JASP (version 0.19.3).

Based on the results of a theoretical analysis of scholarly literature, modern approaches to understanding work engagement have been synthesized, and the conceptual and categorical framework of the study has been clarified. The research is grounded in the definition of work engagement as a positive, active psychological state characterized by vigor, dedication, and absorption (according to W. Schaufeli).

The organizational and psychological context of the IT sector has been identified as a factor shaping the unique features of employee engagement. The professional environment is marked by work intensity, project dynamism, flexible team structures, cross-cultural interaction, and a high level of competition. Under such conditions, sustaining employee engagement requires stable psychological resource support, emphasizing the critical role of psychological safety, horizontal leadership styles, a culture of mutual respect, and maintaining work–life balance.

Taking into account both the theoretical analysis and the specific characteristics of the IT environment, a theoretical model of employee work engagement was developed. This model incorporates three interrelated levels of factors: the individual level (professional self-efficacy, career engagement, and internal resources), the team level (psychological safety in interactions with colleagues and management), and the organizational level (organizational development and external resource support). The proposed conceptual model explains how personal, team, and organizational factors contribute to the formation of employee engagement, which manifests in vigor, dedication, and absorption. The model also serves as a methodological foundation for empirical research and practical employee support programs in the context of digitalization and the challenges of wartime.

The Ukrainian version of the “Psychological Safety” scale was adapted for the IT sector, taking into account cultural and professional specificities. The scale demonstrated high reliability (Cronbach’s $\alpha = 0.917$) and validity, with a confirmed two-factor structure: interaction with the supervisor, and interaction with the team. The instrument exhibited convergent validity and can be used to assess team climate

and factors influencing work engagement within the organizational environment of IT companies.

An empirical study involving 254 IT professionals confirmed significant associations between work engagement and both psychological and organizational factors. The strongest predictors of engagement were found to be psychological safety within the team and occupational self-efficacy. Three distinct employee profiles were identified, reflecting varying levels of work engagement and indicating the need for psychologically oriented, adaptive personnel management strategies. The highest levels of engagement, particularly in dedication and absorption, were observed among mid-level and top-level managers, as well as creative professionals, while the lowest levels were recorded among analysts and administrative staff. For new employees undergoing adaptation, engagement was largely dependent on organizational support. Socio-organizational characteristics including job position, work format, and company type, were also shown to influence employee engagement. Notably, the highest levels of engagement were reported among those working in hybrid and remote formats. The results contributed to the refinement of the theoretical model and confirmed its applied value for human resource management in IT companies.

A program aimed at enhancing employee work engagement in an IT company was developed, implemented, and piloted. The program is based on the author's model of psychological factors influencing work engagement and encompasses three levels of influence: individual, team, and organizational. It includes training sessions on effective communication, conflict management, and fostering psychological safety within teams; interactive modules for strengthening occupational self-efficacy and building trust within the team; individual organizational consulting sessions; psychological support for teams during periods of transformation; and facilitation support for managers.

The program's effectiveness was tested in a formative experiment, within which participants in the experimental group demonstrated statistically significant

positive changes in work engagement, psychological safety, self-efficacy, and perception of the organizational context. The program also proved to be flexible and adaptive: selected modules were successfully piloted in other organizations. The obtained data indicate the program's potential for scaling to other sectors, including education, the creative industries, and the public sector, where maintaining employee engagement remains a critical issue.

The scientific novelty of the study lies in the clarification of theoretical foundations, empirical justification of key factors, and the development of a program for enhancing employee work engagement in an IT company, which is specified in the following provisions:

- *for the first time*, a conceptual synthesis of contemporary theoretical approaches to studying employee work engagement in the context of the Ukrainian IT sector has been conducted;

- the author's model of psychological factors influencing employee engagement in IT companies has been *theoretically substantiated* and *empirically tested*. The model includes the following interrelated components: psychological safety in the professional environment, occupational self-efficacy, resource provision, and organizational development;

- the “Psychological Safety” scale (R. O'Donovan et al., 2020) was *adapted* and *psychometrically validated* for a Ukrainian sample of IT sector employees;

- the leading role of psychological safety within the team in shaping work engagement has been empirically confirmed; for the first time, this relationship has been established specifically within the context of the Ukrainian IT environment.

- an original psychological program for enhancing employee work engagement in an IT company was developed and piloted. Its effectiveness was confirmed through indicators of psychological and organizational functioning at three levels: individual, team, and organizational.

The practical significance of the study lies in the development of a comprehensive model of psychological factors influencing employee work

engagement in an IT company and the implementation of an adaptive program to enhance it. The designed psychological program integrates training modules, facilitation practices, individual counseling, and organizational support. It is based on scientifically validated factors—namely, psychological safety, occupational self-efficacy, resource provision, and the level of organizational development—and is implemented across three levels: individual, team, and organizational.

To assess work engagement and its psychological determinants, a set of adapted and validated psychodiagnostic tools was used, including the Psychological Safety Scale (adapted for the Ukrainian IT context), the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), and measures of occupational self-efficacy, career engagement, and organizational development.

The proposed model and psychological program can be applied in the practice of organizational psychologists, HR professionals, and IT company managers to improve personnel management, enhance team interaction, reduce the risk of emotional burnout, retain key specialists, and maintain a positive psychological climate within the team. The program also has the potential to be adapted for other sectors such as education, the creative industries, and the public sector—taking into account their specific organizational contexts.

Prospects for further research lie in expanding both theoretical and empirical approaches to the study of employee work engagement. In particular, it is relevant to analyze the cross-cultural dimensions of this phenomenon, the impact of leadership styles and the nature of team interaction on engagement levels, as well as the role of psychological well-being, resilience, and individual professional styles. Special attention should be given to examining work engagement in high-stress professional settings such as healthcare, emergency services, and fire departments, especially in the context of the ongoing war in Ukraine and the prolonged effects of crisis conditions. A separate direction for future research involves adapting engagement-related approaches for IT professionals who have been mobilized into the Armed Forces of Ukraine or are returning to civilian professional activity after

demobilization. It is important to explore changes in their work engagement and related psychological factors in the context of transitioning from military service to civilian work life. Additionally, an in-depth analysis of work engagement under remote and hybrid employment conditions is considered promising particularly in the context of adapting to environmental instability and the transformation of organizational culture in the modern Ukrainian IT sector.

Keywords: work engagement, employee engagement, psychological safety, IT sector, professional burnout, organizational psychology, personnel, personnel of business organizations, business communication, psychological climate, self-efficacy, personal potential, distance work, professionalism, professional development, professional self-efficacy, burnout, psychological well-being, career development, business leaders, personal resources, job satisfaction, personnel management, self-actualization, management, management mechanisms, psychological mechanisms, information technology society, personality, interaction, employees who work remotely, wartime conditions, managerial decisions, adaptive decision-making strategies, achievement motivation, personal maturity.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

Статті у фахових виданнях, включених до переліку

наукових фахових видань України (категорія Б)

1. Брюховецька, О., Клесман, О. (2025). Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 34(1), 43–52. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>
Особистий внесок авторки: ініційовано тему та сформульовано завдання дослідження, здійснено підбір і аналіз наукових джерел, розроблено структуру статті, підготовлено основний текст, сформульовано висновки та теоретичні узагальнення. Роботу виконано під науковим керівництвом.

2. Бондарчук, О., Брюховецька, О., Клесман, О., & Тягур, Л. (2025). Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 35(2), 45–59. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4> Особистий внесок авторки: взято участь у формулюванні завдання дослідження, підготовці матеріалів і систематизації даних, опрацюванні результатів та редагуванні змісту публікації. Статтю підготовлено у співпраці зі співавторами.

3. Клесман, О. (2025). Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 561–567. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567>

4. Клесман, О. (2025) Залученість персоналу до роботи: теоретичний аналіз термінології та концепцій. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування».* Психологія (053), 32(61), 70–92. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-70-92](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-70-92)

5. Клесман, О. (2025). Результати дослідження щодо психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. *Наукові перспективи.* Серія «Психологія», 6(60), 1392–1403. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-1392-1403](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-1392-1403)

6. Клесман, О. (2025). Гібридна компетентність керівника в умовах AI-екосистеми: екофасилітативний підхід до управління ІТ-командою. *Наукові інновації та передові технології.* Серія «Психологія», 8(48), 1473–1482. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1473-1482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1473-1482)

7. Клесман, О. (2025). Психологічні засади та результати впровадження програми підвищення залученості персоналу в ІТ-компаніях. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля*, 2(67), 344–356. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-344-356>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

Публікації в інших наукових виданнях

та матеріалах науково-практичних конференцій

8. Клесман, О. (2022). Підвищення ефективності праці на основі управління залученістю персоналу в ІТ-компаніях. У *Матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції: 20 трав. 2022* (с. 75–80). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2022/Materials-XI-International-conf_20_05_2022.pdf
9. Клесман, О. (2023). Результати дослідження щодо психологічних особливостей залученості персоналу в ІТ компаніях України. У *Збірнику тез III Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2023»* (с. 527–531). http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Збірник_тез_студконф_2023.pdf
10. Клесман, О. (2023). Definition of employee engagement. На *XII Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»* (с. 60–62). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencija-psikhologho-pedagoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennoho-stanu>
11. Клесман, О. (2023). Двомовний підхід та Утрехтська шкала у дослідженні залученості до роботи ІТ-фахівців. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, Т. М. Сорочан (Ред.), *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023): Матеріали IV науково-практичної конференції* (с. 215–218). Київ : НАПН України, ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://drive.google.com/file/d/1opQ6obrPhe820ka-FnAd7_qDezIyoRDN/view?usp=sharing

12. Клесман, О. (2024). Актуальність дослідження рівня психологічної безпеки як чинника залученості персоналу до роботи в ІТ сфері. У *Матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука і молодь – 2024»* (с. 616–619). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-iv-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-17-kvitnja-2024-r-m-kijiv-nauka-i-molodj--2024-prioritetni-naprjami-ghlobalizacijnikh-zmin>

13. Клесман, О. (2024). Перспективи соціального підприємництва для реінтеграції військовослужбовців та їхніх сімей: менторство жінок в ІТ. На *Форумі стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України»* (с. 34–36). Чернігів. <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/09/zbirnyk.pdf>

14. Клесман, О. В. (2024). Психологічні аспекти професіоналізму особистості в контексті залученості персоналу ІТ-компаній. Л. О. Данильчук (Ред.), *Соціономічні студії: збірник наукових праць молодих науковців: Вип. 1.* (с. 41–47). Полтава. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10670>

15. Клесман, О. (2024). Мотиваційні чинники залученості до роботи в ІТ-компаніях: анкетування DOU 2024 та дослідження про вибір компанії. *Матеріали конференції «Психологічна підтримка в повоєнний період» (КРОК)*. Київ. <https://conf.krok.edu.ua/PPSAU/PPSAU-2024/paper/view/2684>

16. Клесман, О., Брюховецька, О. (2024). Розгляд раціогуманістичного підходу в організаційній психології через призму власних досліджень з проблеми залученості до роботи. У *Матеріалах XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану» 24 трав. 2024* (с. 134–136). Київ: Університет менеджменту освіти. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khiii-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-22-travnja-2024-r-m-kijiv-psikhologho-pedagoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennogho-stanu>

17. Клесман, О. (2025). Психологічна безпека як чинник залученості: проблеми вимірювання та перспективи досліджень в ІТ-компаніях. У М. С. Великодна, Г. П. Лазос, & І. С. Клименко (Ред.), *Актуальні питання доказової практики в психології і психотерапії: Матеріали I Всеукраїнської конференції з міжнародною участю 17 трав. 2025* (с. 116–119). Київ : Видавництво Ліра-К. <https://doi.org/10.59647/978-617-8633-30-1/1>

18. Клесман, О. (2025). Приклади застосування принципів раціогуманістичного підходу в контексті організаційної психології і дослідження залученості до роботи. У А. В. Вознюк та О. Ю. Василега (Ред.), *Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення: збірник наукових праць II Всеукраїнського науково-практичного семінару 23 січ. 2025* (с. 101–105). Суми : НВВ КЗ СОІППО. <https://bit.ly/4cfwzUo>

19. Клесман, О. (2025). Професійний розвиток персоналу: практичні рекомендації на основі дослідження залученості до роботи. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, & Т. М. Сорочан (Ред.), *Адаптивні процеси в освіті: сучасні виклики та перспективи: Матеріали III Міжнародного форуму 7–8 лют. 2025* (с. 167–168). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ФОРУМ_тези_2024-1.pdf

20. Івкін, В., Клесман, О. (2025). Адаптація методики оцінки психологічної безпеки в команді для української вибірки: перевірка точності перекладу. У *Матеріалах IV Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2025», 23 квіт. 2025*. Київ.

21. Клесман, О. (2025). Апробація тренінгу «Управління конфліктами для тімлідів»: розвиток індивідуального стилю взаємодії в ІТ-команді. У Л. С. Яковицька та Л. В. Помиткіна (Ред.), *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць* (с. 189–191). Київ : ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут». <http://bit.ly/4peysXz>

22. Клесман, О. (2025). Підвищення якості взаємодії в ІТ-командах через тренінги з ділового спілкування: емпіричні результати та практичні висновки. На *XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»*. Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	23
ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ- КОМПАНІЇ	34
1.1 Теоретичні підходи до залученості до роботи та її психологічних чинників	34
1.2 Специфіка професійного функціонування та організаційного середовища ІТ-компаній у контексті залученості персоналу	55
1.3 Теоретична модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи у сфері інформаційних технологій ..	64
Висновки до розділу 1	69
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ	71
2.1 Організація й методики дослідження залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та її психологічних чинників	71
2.2 Рівні та компоненти залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії: результати емпіричного дослідження	81
2.2.1. Кластерний аналіз рівнів залученості до роботи персоналу до роботи в ІТ-компанії	82
2.2.2. Дисперсійний аналіз компонентів залученості до роботи персоналу до роботи в ІТ-компанії	91

2.3	Результати емпіричної перевірки теоретичної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи у сфері інформаційних технологій	108
	Висновки до розділу 2	128
РОЗДІЛ 3	РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ У ФОРМУВАЛЬНОМУ ЕКСПЕРИМЕНТІ	131
3.1	Обґрунтування та методологія реалізації психологічної програми підвищення залученості персоналу	131
3.2	Зміст програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії	142
3.3	Аналіз ефективності програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії	159
	Висновки до розділу 3	169
	ВИСНОВКИ	171
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	178
	ДОДАТКИ	199

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДЗВО «УМО»	–	Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
ЕГ	–	Експериментальна група
ЗСУ	–	Збройні Сили України
КГ	–	Контрольна група
МОН	–	Міністерство освіти і науки
ПЗ	–	Програмне забезпечення
ПБ	–	Психологічна безпека в команді
ТОВ	–	Товариство з обмеженою відповідальністю
ФОП	–	Фізична особа-підприємець
HR	–	Human Resources (Кадровий менеджмент)
IT	–	Information Technology (Інформаційні технології)
JD-R Model	–	Job Demands and Resources Model (Модель професійних вимог і ресурсів)
PSE	–	Professional Self-Efficacy (Шкала професійної самоефективності)
PSS	–	Psychological Safety Scale (Шкала психологічної безпеки)
SDT	–	Self-Determination (теорія самодетермінації)
SPSS / JASP	–	Статистичні програми для аналізу даних
UWES-17	–	Utrecht Work Engagement Scale (Шкала залученості до роботи)

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності інформаційні технології відіграють ключову роль у розвитку економіки, державних інституцій та соціального простору. ІТ-компанії функціонують у надзвичайно динамічному, висококонкурентному середовищі, де людський капітал виступає не лише як основний ресурс, а й як рушій інновацій, адаптивності та організаційної стійкості.

Залученість персоналу до роботи в таких умовах стає критичним чинником, що визначає продуктивність, згуртованість команд, здатність компанії до інновацій, а також її стійкість у періоди криз. Особливої актуальності проблема набуває в українському ІТ-секторі, який працює в умовах війни, трудової міграції, психологічного навантаження та масового переходу до дистанційних і гібридних форматів. За даними дослідження DOU «Портрет ІТ-спеціаліста 2025», 68 % фахівців працюють повністю віддалено, ще 21 % – у гібридному режимі, що суттєво трансформує моделі взаємодії, менеджменту та розвитку корпоративної культури (DOU, 2025с).

Попри велику кількість наукових досліджень, що розкривають сутність залученості до роботи як психологічного стану, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема, у контексті української реальності, воєнного стану та специфіки ІТ-сфери. Це актуалізує потребу в глибшому теоретичному осмисленні феномену залученості до роботи та емпіричному вивченні його детермінант у конкретному соціально-організаційному середовищі.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на інтеграції кількох ключових підходів. Підхід У. Кана розглядає залученість як процес автентичного включення особистості в роботу за умов її значущості, психологічної безпеки та доступності. Концепція В. Шауфелі та А. Беккера визначає залученість як

самостійний психологічний конструкт із трьома компонентами – енергійністю, відданістю та заглибленістю – що має негативний зв'язок із професійним вигоранням. Модель робочих вимог і ресурсів (JD-R model) дозволяє розглядати взаємодію особистісних, міжособистісних та організаційних чинників у підтриманні мотивації та залученості. Концепція професійної самоефективності А. Бандури дає підґрунтя для розуміння впевненості працівника у власних можливостях. А підходи до психології організаційного розвитку (Л. Карамушка, О. Бондарчук, О. Креденцер та ін.) дозволяють досліджувати роль змін, зрілості структур та управлінських процесів у формуванні середовища, сприятливого для залученості персоналу до роботи.

Методологічну основу дослідження доповнює раціогуманістичний підхід Г. Балла, орієнтований на гармонізацію раціональних і гуманістичних вимірів у психології професіоналізму (Балл, 2004а).

Водночас сучасні дослідження ще недостатньо розкривають особливості залученості працівників у контексті українського ІТ-середовища, з урахуванням специфіки організаційної культури, впливу стресогенних чинників воєнного часу та трансформації форматів роботи. Саме ці чинники й лягли в основу авторської моделі, яка інтегрує поняття психологічної безпеки професійного середовища, професійної самоефективності, ресурсного забезпечення, кар'єрної залученості та рівня організаційного розвитку.

Це дозволило дослідити, яким чином взаємодіють ці психологічні й організаційні чинники в сучасних умовах, а також запропонувати практичні рішення для підвищення залученості персоналу до роботи.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена:

- зростанням значення людського капіталу у розвитку ІТ-сфери;
- потребою у врахуванні психологічних чинників у забезпеченні продуктивності та стабільності команд;
- необхідністю інтеграції та адаптації сучасних теоретичних підходів до специфіки залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері;

- змінами в організаційних моделях під час війни, в умовах дистанційної праці;
- недостатньою емпіричною розробленістю феномену залученості до роботи в українському ІТ-середовищі;
- потребою у впровадженні практичних програм підтримки залученості персоналу до роботи, розвитку командної взаємодії, зміцнення психологічного клімату та організаційної культури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано протягом 2022–2025 рр. у рамках науково-дослідних робіт кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України: «Особистісний розвиток та психологічна допомога в сучасних умовах» (державний реєстраційний номер 0117U002377); «Психологічний образ майбутнього сучасних українців» (державний реєстраційний номер 0122U201624); «Соціально-психологічний супровід становлення фахівців в кризових та посткризових умовах» (державний реєстраційний номер 0123U105116). Тему дисертаційного дослідження затверджено на засіданні вченої ради ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 11 від 23.11.2022 р.) та уточнено на засіданні вченої ради ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 6 від 24.04.2024 р.)

Об'єкт дослідження: залученість персоналу до роботи.

Предмет дослідження: психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі феномену залученості персоналу загалом та до роботи в ІТ-компанії зокрема, емпіричному вивченні її психологічних детермінант, розробленні та апробації програми підвищення рівня залученості персоналу до роботи в сфері інформаційних технологій.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння залученості до роботи, уточнити її понятійно-категоріальний зміст та виокремити ключові психологічні чинники, що зумовлюють її розвиток.

2. Розкрити особливості професійного функціонування та організаційного середовища ІТ-компаній, які впливають на залученість працівників до роботи та зумовлюють актуальність її підтримки в умовах високої динаміки та стресогенності сфери.

3. Розробити теоретичну модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, що інтегрує особистісні, міжособистісні та організаційні детермінанти та слугує основою для подальшого емпіричного дослідження.

4. Здійснити адаптацію та психометричну валідизацію української версії шкали «Психологічна безпека» як інструменту вимірювання чинника залученості до роботи в ІТ-сфері.

5. Емпірично дослідити показники й рівні залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та її психологічні чинники.

6. Розробити, реалізувати та апробувати психологічну програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Методи дослідження:

1) *теоретичні*: аналіз, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових джерел;

2) *емпіричні*: констатувальний і формувальний експерименти, а також психодіагностичні інструменти.

Констатувальний етап був спрямований на фіксацію базових рівнів залученості до роботи та її психологічних детермінант у вибірці працівників ІТ-компаній (загалом понад 250 респондентів різних посадових категорій). Використано психодіагностичні інструменти:

1) методика «Утрехтська шкала залученості до роботи» (UWES-17) (W. Schaufeli & A. Bakker; адаптація Л. Карамушки, О. Бондарчук, Т. Грубі) для вимірювання рівня залученості до роботи як інтегративного показника, що поєднує енергійність, відданість та заглибленість;

2) опитувальник «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al.; адаптація О. Бондарчук, О. Брюховецької, О. Клесман, Л. Тягур) для вимірювання психологічної безпеки при взаємодії з командою та керівником;

3) методика «Шкала професійної самоефективності» (T. Rigotti et al.; адаптація О. Креденцер) для вимірювання впевненості у власній здатності ефективно виконувати професійні завдання;

4) опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт і Л. Ланг; модифікація Л. Карамушки) для визначення рівня організаційного розвитку та зрілості організацій;

5) методика «Шкала залученості в кар'єру» (A. Hirschi et al.; адаптація Р. Чайки) для оцінювання активності та самостійності у вибудовуванні професійної траєкторії;

6) опитувальник ресурсного забезпечення (авторська розробка) із виокремленням внутрішніх ресурсів (фізичне здоров'я, баланс між роботою та життям) та зовнішніх (матеріальна винагорода, забезпечення обладнанням, умови праці, можливості професійного навчання та розвитку, соціальна підтримка, безпечне середовище в умовах війни).

Формувальний експеримент був присвячений розробленню, апробації та перевірки ефективності психологічної програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії з адаптивною структурою та впливом на трьох рівнях (індивідуальний, командний та організаційний). Ефективність програми оцінювалася тим самим комплексом психодіагностичних інструментів;

3) *математико-статистичні*: описова статистика, кореляційний, регресійний та дисперсійний аналіз, факторний і кластерний аналіз. Обробку

даних та статистичні розрахунки здійснено з використанням програмного забезпечення IBM SPSS Statistics (версія 23), а також JASP (версія 0.19.3).

Експериментальна база дослідження. До вибірки увійшли працівники українських ІТ-компаній ($n = 254$), дорослі чоловіки й жінки різного віку та стажу, що представляють різні посадові категорії (зокрема, топ-менеджери, програмісти, тестувальники, проєктні менеджери, HR-спеціалісти, дизайнери, художники, аналітики тощо). Для аналітичних зіставлень респонденти були згруповані за категорією посади (керівники / виконавці), форматом роботи (офісний / віддалений / гібридний), типом компанії (продуктова / сервісна), наявністю управлінського статусу та стажем (у професії та в організації). Констатувальний етап охопив усю вибірку дослідження, а на формувальному етапі було апробовано програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії з використанням тих самих індикаторів, що дозволило оцінити ефективність психологічного втручання на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Для проведення експерименту було сформовано експериментальну та контрольну групи, по 25 учасників у кожній.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в виокремленні та обґрунтуванні нових підходів до вивчення залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері, а також у створенні авторської концептуальної моделі її психологічних чинників. Зокрема:

- *вперше* здійснено концептуальне узагальнення сучасних теоретичних підходів до вивчення залученості персоналу до роботи в контексті української ІТ-сфери. На основі синтезу наявних концепцій розроблено авторську модель психологічних чинників залученості, яка враховує специфіку професійного середовища ІТ-компаній, зокрема й виклики нестабільного соціального контексту;

- *розроблено та емпірично перевірено* авторську модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, яка охоплює такі взаємопов'язані складові: психологічна безпека в професійному середовищі,

професійна самоефективність, ресурсне забезпечення та організаційний розвиток;

– *здійснено* адаптацію та психометричну валідизацію шкали «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al., 2020) для української вибірки працівників ІТ-сфери;

– *емпірично підтверджено* провідну роль психологічної безпеки в команді у формуванні залученості до роботи в контексті українського ІТ-середовища. Незважаючи на наявність міжнародних досліджень, *вперше* отримано статистично значущі дані, що демонструють тісний зв'язок між психологічною безпекою в команді та залученістю до роботи серед фахівців українських ІТ-компаній;

– *розроблено та апробовано* авторську психологічну програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, її ефективність *підтверджено* за показниками психологічного та організаційного функціонування персоналу на трьох рівнях: індивідуальному, командному й організаційному.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні цілісної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та впровадженні адаптивної програми її підвищення. Запропоновані рішення можуть бути використані організаційними психологами, HR-фахівцями та управлінцями для вдосконалення управління персоналом, зміцнення командної взаємодії, зниження ризиків професійного вигорання, утримання кваліфікованих фахівців і формування позитивного психологічного клімату. Розроблена програма є гнучкою до адаптації й може застосовуватися в організаціях освітнього, креативного та державного секторів.

Надійність та вірогідність результатів дослідження підтверджено теоретико-методологічною обґрунтованістю дослідження, використанням валідних психодіагностичних методик, застосуванням сучасних статистичних

процедур, репрезентативністю вибірки та перевіркою ефективності розроблених підходів у практичній діяльності ІТ-компаній.

Упровадження результатів дослідження здійснювалося протягом 2022–2025 рр. у практичній роботі: кафедри психології та особистісного розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (у рамках тем НДР: «Особистісний розвиток та психологічна допомога в сучасних умовах», «Психологічний образ майбутнього сучасних українців», «Соціально-психологічний супровід становлення фахівців в кризових та посткризових умовах») (довідка про впровадження № 01-02/607 від 16.10.2025); компаній з розробки програмного забезпечення: ТОВ «ПАМПАМ» (довідка про впровадження № 20250527-1 від 27.05.2025 р.); ТОВ «ДАУНЛОАД МАСТЕР» (довідка про впровадження № 67/0225 від 13.02.2025 р.); «AQUATRA Software Corporation» (довідка про впровадження № 001 від 19.11.2024 р.); «PP Multimedia LTD» (довідка про впровадження № 20250526-1 від 26.05.2025 р.); «UmkaSoftware OÜ» (довідка про впровадження № 25-11 від 25.11.2024 р.)

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації були презентовані на міжнародних і всеукраїнських конференціях, висвітлені у публікаціях у фахових виданнях та у співавторських статтях. Здійснено 12 доповідей на міжнародних і всеукраїнських наукових заходах.

Основні положення дисертації доповідалися на науково-практичних конференціях різного рівня, серед яких: Міжнародна науково-практична конференція «Наука і молодь – 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (Київ, 14 квітня 2023), Міжнародна конференція «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки в умовах воєнного стану» (Україна – Корея – Польща, 19 травня 2023), IV Науково-практична конференція «Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди» (IV CONFERENCE ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE DIGITIZED SOCIETY: CURRENT TRENDS (PDDig–2023)) (Київ, 22 листопада 2023), III Міжнародний науковий форум «Адаптивні процеси в

освіті» (Київ, Харків, Spokane, Тампа (USA), 7–8 лютого 2024), IV Міжнародна науково-практична конференція Наука і молодь – 2024: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін (17 квітня 2024 р., м. Київ), XIII Міжнародна науково-практична конференція «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану» (Київ, 19 травня 2023), III Всеукраїнська наукова конференція «Особистість у фокусі соціогуманітарних, педагогічних та психологічних наук» (Полтава, 29–30 жовтня 2024), Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення психологічної підтримки та адаптації українців у повоєнний період» (Київ, 21–22 листопада 2024), IV Міжнародний науковий форум «Адаптивні процеси в освіті» (Київ, Харків, Полтава (Україна), Spokane, Тампа (USA), 7–8 лютого 2025), V Міжнародна науково-практична конференція «Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій» (Київ, 17 квітня 2025), V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «НАУКА І МОЛОДЬ – 2025: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (Київ, 23 квітня 2025), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання доказової практики у психології та психотерапії», що відбулася в межах діяльності Зігмунд Фройд Університету Україна (Київ, 17 травня 2025), та інші.

Результати дисертаційного дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри психології та особистісного розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (2022–2025 рр.).

Публікації. Основні теоретичні положення та результати дисертаційної роботи відображено у 22 публікаціях, серед них 5 одноосібних та 2 у співавторстві статей у наукових фахових виданнях, включених до переліку, затвердженого МОН України; 15 статей у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з анотації (українською та англійською мовами), вступу, трьох розділів з висновками до кожного,

загальних висновків, списку використаних джерел (160 найменувань, із них – 98 англійською мовою) та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 218 сторінок, основний зміст роботи викладений на 155 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ

У розділі представлено теоретичне обґрунтування дослідження залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері. Розглянуто провідні наукові підходи до вивчення цього феномена та чинників, що його детермінують, проаналізовано особливості організаційного середовища ІТ-компаній у контексті впливу на рівень залученості, а також запропоновано теоретичну модель, що стала основою для подальшого емпіричного дослідження.

1.1 Теоретичні підходи до залученості до роботи та її психологічних чинників

Почнемо з аналізу сутності феномену залученості до роботи, здійснивши термінологічний огляд поняття та узагальнення підходів до його визначення в науковій літературі.

Термін *«залученість до роботи»* наразі не має чіткого формулювання у сучасному науковому світі, але дослідники, які вивчають проблему залученості до роботи, наголошують на важливості цього поняття як у контексті особистого розвитку людини, так і для сучасного бізнесу.

Введення терміну *«особиста залученість на роботі»* (*«personal engagement at work»*) належить американському професору Уільяму Кану. У своїй роботі «Психологічні умови особистої залученості та відчуженості на роботі» він визначає особисту залученість, як «одночасне використання і вираження «бажаного Я» людини в завданнях, що сприяють зв'язкам з роботою і з іншими людьми, особистій присутності (фізичній, когнітивній та емоційній) та активному, повному виконанню ролей» (Kahn, 1990).

Для детальнішого вивчення цього поняття доцільно розглянути визначення, запропоновані різними дослідниками, щоб краще зрозуміти різні аспекти залученості до роботи (engagement at work), залученості персоналу (employee engagement) та термінів, що з ними пов'язані.

C. Maslach, W. Schaufeli and M. Leiter (2001) визначили *залученість* як «стійкий, позитивний афективно-мотиваційний стан самореалізації». Це визначення підкреслює, що залученість – це не лише короткочасне відчуття, а стійкий стан, який включає позитивні емоції та мотивацію.

W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. Bakker (2002), які активно вивчали це поняття протягом багатьох років, визначили *залученість* як «позитивний, повноцінний, пов'язаний з роботою стан розуму, який характеризується енергійністю, відданістю та глибоким захопленням». Це визначення розкриває три основні компоненти залученості: енергійність, відданість і заглибленість (глибоке захоплення) роботою.

J. Harter, F. Schmidt та C. Keyes (2003) трактують залученість як «залучення працівника до роботи, відданість і задоволення нею». Вони акцентують на внутрішній мотивації працівника та його емоційному зв'язку з роботою.

A. Colbert та співавт. (2004) визначили залученість як «високий внутрішній мотиваційний стан», що підкреслює провідну роль внутрішніх мотивів у розвитку залученості до роботи.

R. Wellins та співавт. (2005) описують *залученість* як «ступінь, до якого люди отримують задоволення від своєї роботи, вірять у її значущість і відчують, що їх цінують за виконання цієї роботи». Вони підкреслюють вплив залученості на продуктивність працівників.

T. Erickson (2005) пропонує визначення *залученості* як «пристрасть і відданість – готовність інвестувати себе та витратити свої дискреційні зусилля, щоб допомогти роботодавцю досягти успіху», наголошуючи на значенні особистої ініціативи працівника.

A. Shimazu та W. Schaufeli (2009) розширили поняття залученості, назвавши його «унікальною концепцією, яка найкраще передбачається робочими ресурсами та особистими ресурсами та передбачає психологічне і фізичне здоров'я, проактивну організаційну поведінку та ефективність роботи». Вони підкреслюють, що залученість є комплексним явищем, яке впливає не лише на ефективність роботи, а й на загальний стан здоров'я працівників.

Зустрічається в літературі й визначення *залученості до роботи* як «пристрасть до роботи» (Truss et al., 2006).

Також, у сучасній літературі з організаційної психології та управління персоналом дослідження *залученості персоналу до роботи* часто здійснюються в контексті управлінських підходів, які визначають практичні напрями його застосування.

Н. Лисиця і Н. Войтович (2017) визначають *залученість* як «найвищий ступінь мотивації працівників» і підкреслюють її як «позитивне ставлення та бажання працівників бути активними у вирішенні завдань компанії, підтримувати її стратегію, займатися саморозвитком та долучатися до внутрішнього життя організації». Вони також зазначають, що залученість є станом, що мотивує співробітників виконувати свою роботу якнайкраще і зосереджуватися на завданнях, які приносять додатковий ефект для організації.

Л. Щетініна і А. Яструбинська (2017) розглядають *залученість* як «процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує їх вплив на діяльність організації». Вони також підкреслюють важливість готовності співробітників виходити за рамки своїх обов'язків і рекомендувати свою компанію як надійного роботодавця.

І. Лозовський і Д. Зайцева трактують *залученість* як процес, за якого співробітники мають можливість впливати на діяльність організації та брати участь у прийнятті управлінських рішень. На думку дослідників, залученість також відображає емоційну приналежність до компанії, коли працівник відчувається частиною єдиного механізму, що працює на спільну мету. Таким

чином, залученість персоналу визначається як комплексний показник, який характеризує стан корпоративної культури та потенціал розвитку організації, залежно від небайдужого ставлення працівників до своїх обов'язків та компанії в цілому (Лозовський, Зайцева, 2017).

Г. Бей (2018) зазначає «рівень *залученості* працівників до виконання своїх обов'язків та досягнення мети організації, яка сприяє успішному функціонуванню бізнесу і забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку». Вчена також наголошує на важливості створення атмосфери, де працівники працюють не лише через обов'язок, а й з власного бажання, що є важливим завданням для лідера організації.

На думку О. Войтенко, для *залученості* до роботи характерна здатність персоналу організацій працювати тривалий час, не вигораючи. «Багато фахівців із великим досвідом роботи, перебуваючи роками в стресових умовах, продовжують продуктивно працювати, реалізуючи себе у своїй професійній діяльності. Вони вважають її змістовною та відчують залученість без ознак професійного вигорання. Резистентність до вигорання зумовлена залученістю до професії, яка базується на особливостях ціннісно-сміслової сфери особистості, зокрема можливості самоактуалізації». Авторка визначає залученість працівників як емоційну і інтелектуальну «прихильність організації, а також кількість тих зусиль, які співробітник може проявити в роботі» (Войтенко, 2021).

О. Марцінковська, О. Легкий та Н. Микитей пишуть про *залученість* як «відчуття співробітниками потужного зв'язку зі своєю роботою та з колегами, усвідомлення значущості власного внеску в успіх компанії та, врешті, можливість навчатися та розвиватися». Автори наголошують на тому, що в сучасному світі «успішними здатні бути лише ті компанії, яким удасться реалізувати весь потенціал партнерства між знаннями й інтелектом повністю залучених та мотивованих співробітників і потужністю технологій штучного інтелекту» (Марцінковська та ін., 2021).

Л. Щетініна, С. Рудакова, Н. Данилевич і З. Полиця (2021) характеризують *залученість* як «емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії». Вони також акцентують на важливості емоційної прихильності працівника до компанії, його почуття причетності до досягнення її стратегічних цілей і постійного професійного розвитку.

Теоретичний аналіз літератури показав, що в останній час багато публікацій в галузі організаційної та економічної психології зосереджено на проблематиці, пов'язаній із залученістю персоналу. Як було неодноразово зазначено, на сьогодні не існує єдиного розуміння сутності та структури цього поняття. Дослідники звертаються до етимологічних аспектів використання та взаємозаміни термінів «*відданість персоналу організації*» (Грубі, 2014; Карамушка & Андрєєва, 2012), «*прихильність організації*» (Трофімов, 2012), «*організаційна лояльність*» (Трофімов, 2020), «*залученість в кар'єру*» (Чайка, 2024), «*захопленість роботою*» та «*задоволеність працею*» (Трофімов & Стримецька, 2020).

Наприклад, Р. Чайка трактує *залученість у кар'єру* як чинник, що визначає кар'єрні результати, наголошуючи на важливості створення умов для розкриття та розвитку особистісного потенціалу в професійному середовищі (Чайка, 2024).

Дотичним до феномену залученості до роботи є поняття *задоволеності роботою*. Так, у дослідженні D. Nurjanah та N. Indawati (2021) встановлено, що емоційний інтелект позитивно впливає як на залученість, так і на задоволеність роботою, особливо серед представників покоління Z. Додатково з'ясовано, що баланс між роботою та особистим життям виступає додатковим чинником, що посилює цей вплив і підвищує рівень залученості до роботи (Nurjanah & Indawati, 2021).

І. Лядський і Д. Дячков вважають, що *лояльність та залучення персоналу* є важливими чинниками кадрової безпеки підприємства, де

лояльність описується як внутрішній психічний стан людини, пов'язаний з її світоглядом, порядністю та морально-етичними орієнтирами, що забезпечують відданість працівника компанії, а залучення персоналу пов'язується виключно з результатом роботи керівництва організації, що сприяє глибшій інтеграції працівника до корпоративної спільноти, а також формує його захоплення цінностями та місією компанії (Лядський & Дячков, 2023).

Узагальнюючи сучасні наукові уявлення, можна стверджувати, що феномен залученості до роботи має багатовимірну природу й водночас лишається складним для єдиного визначення. Його вивчення здійснюється в межах різних наукових традицій, від організаційної психології до менеджменту людських ресурсів, що зумовлює множинність термінологічних підходів і концептуальних акцентів. У зв'язку з цим постає завдання систематизації наявних підходів до трактування цього поняття, а також аналізу класифікацій його визначень і розуміння.

Далі проаналізуємо основні наукові підходи до розуміння залученості до роботи.

Підхід наукового управління. У колективній праці «*The Historical Evolution of Employee Engagement and Self-Efficacy Constructs: An Empirical Examination in a Non-Western Country*» G. Dagher, O. Chapa і N. Junaid (2015) показали, що хоча сам термін «залученість до роботи» до У. Кана (1990) ще не використовувався, його характеристики частково були закладені в класичних управлінських концепціях. Зокрема, ідеї F. Taylor, L. Gilbreth, M. Follett та E. Mayo продовжують впливати на сучасні практики управління. Основою їхніх підходів була ідея інтеграції: у F. Taylor – інтеграція працівника, навичок і ефективності; у L. Gilbreth – врахування людського фактору; у M. Follett – поєднання роботи, влади та вирішення конфліктів; у E. Mayo – зв'язок між міжособистісними відносинами і продуктивністю (Dagher et al., 2015). У контексті залученості особливе значення мають два принципи Ф. Тейлора: надання працівникам чітких очікувань і зворотного зв'язку та орієнтація на

матеріальну винагороду як стимул до професійного вдосконалення (Shuck & Wollard, 2009). Саме ці положення, хоча й сформульовані до появи поняття «залученість», відображають витоки сучасного розуміння феномену та пояснюють, чому підхід наукового управління увійшов до нашого аналізу. Водночас, на нашу думку, без інтеграції морально-етичних, психоемоційних і культурних чинників ця концепція не може повною мірою відповідати потребам сучасних організацій.

L. Sun і C. Bunchapattanasakda (2019) запропонували одну з класифікацій наукових підходів до розуміння феномену залученості персоналу, згрупувавши їх у чотири напрями:

1. *Залученість як багатовимірний конструкт.* У цьому руслі працювали W. Kahn (1990), A. Bakker та ін. (2011), R. Gilson та ін. (2004), A. Saks (2006), M. Phelps та ін. (2005).

2. *Залученість як відданість організації.* До цього підходу належать праці Hewitt Associates (2001), Towers Perrin (2001) та Xie (2006).

3. *Залученість як позитивний психологічний стан.* Тут слід виокремити роботи J. Harter та ін. (2002), V. González-Romá та ін. (2002), W. Schaufeli і M. Salanova (2002), Zeng і Han (2005).

4. *Залученість як протилежність вигоранню.* У цьому напрямі відомі дослідження С. Maslach та ін. (2001), E. Demerouti та ін. (2010).

Таким чином, класифікація Sun і Bunchapattanasakda (2019) демонструє різноманітність наукових підходів до інтерпретації феномену залученості, проте вона не є єдиною. У нашому дослідженні ми зосереджуємося на іншій, більш цілісній та практично значущій класифікації, яка буде розглянута далі.

У 2011 році B. Shuck здійснив огляд наукової літератури з психології, менеджменту та управління персоналом. Спираючись на 213 опублікованих джерел, він виокремив чотири підходи до визначення залученості до роботи: (а) залученість як задоволення ключових потреб, (б) залученість як антитеза

до вигорання, (в) залученість як задоволення роботою, (г) багатовимірний підхід до залученості (Shuck, 2011). Розглянемо ці підходи.

Залученість як задоволення ключових потреб. Засновником першого підходу, а саме, залученості як задоволення ключових потреб є W. Kahn (1990). Як було зазначено раніше в нашій роботі, він широко визнаний першим, хто застосував і використав теорію залученості на робочому місці (Harter et al., 2002; Rich et al., 2010). W. Kahn концептуалізував залученість як використання і вираження свого переважного «Я» в поведінці на роботі. W. Schaufeli зазначає, що хоча цей підхід є важливим для теоретичного осмислення залученості, він лише зрідка використовувався в емпіричних дослідженнях, наприклад, в дослідженні D. May, R. Gilson і L. Harter (2004) (Schaufeli, 2013).

Попри обмежене емпіричне застосування, підхід W. Kahn заклав концептуальні засади подальших досліджень залученості до роботи, адже саме він вперше розглянув її як динамічний процес у межах *теорії соціальних ролей*. Нижче докладніше зупинимося на його внеску, який визначив ключові умови та виміри залученості.

У. Кан (1990) першим дослідив залученість як динамічний процес, на відміну від попередніх підходів, які розглядали її як сталу характеристику особистості (відданість, відчуженість, задоволеність роботою тощо). Його дослідження виходило з припущення, що людина може використовувати різні ступені своїх фізичних, когнітивних та емоційних ресурсів під час виконання робочих ролей. Завдяки теоретичному аналізу і власному емпіричному дослідженню він виокремив три психологічні умови залученості: значущість (meaningfulness), психологічна безпека (safety) та психологічна доступність (availability). Саме ці умови визначають, наскільки людина готова вкласти власну енергію у виконання завдань та взаємодію з організаційним середовищем.

Фундаментальною основою роботи У. Кана стала теорія соціальних ролей, розроблена на перетині ідей З. Фрейда, Е. Гофмана, Р. Мертонна,

В. Байона та інших. Вона виходить із того, що люди постійно «вносять» або «вилучають» різні аспекти власного «Я» залежно від вимог і контексту виконуваних ролей. Кан застосував цю ідею до організаційного життя, показавши, що залученість і відчуженість коливаються між особистісною автономією та поглинанням у роботу. Такий баланс допомагає працівнику зберігати цілісність, адаптуватися до змін і водночас не втрачати власної ідентичності (Kahn, 1990).

Ключовим внеском Кана є введення понять *personal engagement* та *personal disengagement*, які описують поведінку, за допомогою якої працівники виражають або стримують свої фізичні, когнітивні й емоційні ресурси у робочих ролях. Він визначав особисту залученість як «одночасне використання і вираження «бажаного Я» людини в завданнях, що створюють зв'язки з роботою та іншими людьми» (Kahn, 1990). Ця концепція пояснює, чому працівники в одних умовах повністю «присутні» у своїй роботі, а в інших «відчужені».

Особливість підходу У. Кана полягає в акценті на динамічність залученості. Він застосовував метафору «тимчасового контракту»: люди готові залучатися в тій мірі, в якій бачать переваги (значущість), мають гарантії (психологічна безпека) і ресурси (доступність). Таким чином, залученість залежить від постійної оцінки контексту і може змінюватися залежно від обставин.

Згідно з підходом У. Кана, залученість має три взаємопов'язані виміри:

- *поведінковий (фізичний)*: енергія, яку працівники вкладають у виконання ролей;
- *когнітивний*: переконання про організацію, керівників і умови праці;
- *емоційний*: сила емоційного зв'язку з роботою та іншими людьми.

Концепція У. Кана інтегрує ідеї самовираження й самореалізації (Maslow, 1954; Alderfer, 1972) у професійному контексті. Вона дозволяє пояснити, як психологічні переживання зумовлюють поведінку в організації, і чому баланс між особистісною автономією та поглинанням у роботу є

ключовим чинником захисту від вигорання та підтримки продуктивності. У цьому контексті залученість до роботи може розглядатися як форма професійної самоактуалізації, що проявляється у прагненні людини реалізувати свій потенціал, виявити творчість і відчуття сенсу в діяльності. Самоактуалізація виступає вищим рівнем прояву внутрішньої мотивації, який поєднує особистісну зрілість із професійною відданістю. В сучасних умовах, зокрема під час війни в Україні, цей баланс набуває особливого значення як механізм саморегуляції, що забезпечує працівникам відчуття стабільності, впевненості та захисту від зовнішніх стресорів.

Залученість як антитеза до вигорання. Другий підхід до залученості, ґрунтуючись на психології професійного здоров'я, розглядає залученість до роботи як позитивну протилежність вигоранню. Концепція бере початок із досліджень С. Maslach, W. Schaufeli і M. Leiter (2001). У цій моделі вигорання розглядалося як втрата залученості, що перетворює значущу роботу на безглузду та неприємну діяльність. Три основні складові вигорання – виснаження, цинізм і неефективність – протиставлялися елементам залученості: енергії, включеності та ефективності відповідно (Maslach & Leiter, 1997).

У цьому підході можна виділити дві школи. Згідно з С. Maslach та M. Leiter (1997), залученість та вигорання є позитивними і негативними кінцями одного й того ж континууму. Це означає, що особи з високою залученістю неминуче мають низький рівень вигорання і навпаки. Зокрема, виснаження описується як емоційне та фізичне виснаження ресурсів (Maslach et al., 2001). Цинізм означає бездушне та відсторонене ставлення до роботи, а неефективність характеризується некомпетентністю та відсутністю продуктивності.

Друга, альтернативна точка зору в цьому підході, розглядає залученість до роботи як окрему концепцію, що має негативний зв'язок з вигоранням. Залученість до роботи визначається як концепція сама по собі: «позитивний, повноцінний, пов'язаний з роботою стан розуму, який характеризується енергійністю, відданістю та глибоким захопленням», як зазначають

W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá i A. Bakker (2002), при цьому енергійність вказує на високий рівень енергії та ментальної стійкості при виконанні завдань, готовність прикладати зусилля та зберігати наполегливість; відданість означає сильну захопленість роботою та переживання відчуття важливості, емоційного підйому, натхнення, гордості та готовності до викликів; глибоке захоплення характеризується повним зануренням у діяльність, концентрацією та почуттям задоволення, коли час спливає непомітно, і навіть виникають труднощі з відокремленням себе від роботи. На сьогодні більшість академічних досліджень з залученості використовують Utrecht Work Engagement Scale (UWES), коротку, дійсну та надійну анкету, яка базується на визначенні робочої залученості як поєднання енергійності, відданості та глибокого захоплення роботою (Schaufeli, 2012).

З огляду на дві школи в цьому підході, залученість до роботи спочатку розглядалася як протилежність вигорання в межах одного континууму. Проте альтернативна точка зору, яку підтримували W. Schaufeli et al. (2002), припускає, що залученість є окремим психологічним конструктом, хоча й має негативний зв'язок із вигоранням (Schaufeli, 2013). Цей підхід підкреслює унікальні характеристики залученості, що відрізняють її від інших станів, таких як потік (Csikszentmihalyi, 2003) або відданість (Allen & Meyer, 1990).

Таким чином, *залученість як антитеза до вигорання* розглядається або як протилежний кінець єдиного континууму залученість-вигорання, або як незалежна позитивна психологічна конструкція. Обидві школи в даному підході акцентують увагу на важливості підтримки високого рівня енергії, емоційної залученості та ефективності для запобігання вигорання та оптимізації продуктивності працівників.

Залученість як задоволення роботою. Третій підхід базується на *позитивній психології* і розглядає залученість персоналу через призму задоволення роботою і залученість працівників визначається як «захопленість та задоволення індивіда своєю роботою, а також його ентузіазм» (Harter, Schmidt &

Hayes, 2002). Таким чином, цей підхід тісно переплітається з традиційними конструкціями, такими як задоволення від роботи та афективна відданість.

Інструмент Q12 використовується для вимірювання залученості персоналу комерційною компанією *Gallup*. Це короткий опитувальник з 12 питань, який вимірює загальний рівень залученості персоналу організації та її підрозділів. Хоча він був розроблений з практичної точки зору, а не з академічної (Buckingham & Coffman, 1999), щоб надавати менеджерам інструменти для підвищення задоволеності працівників і покращення робочих умов, в подальшому здобув значну підтримку в академічному середовищі завдяки дослідженням *Gallup*, які встановили значущий зв'язок між залученістю персоналу і бізнес-результатами, такими як задоволеність клієнтів, продуктивність, прибутковість і плинність кадрів. Q12 оцінює не лише рівень задоволення та ентузіазму, а й передумови залученості, включаючи сприйнятні ресурси на роботі (Harter et al., 2002).

Також, J. Harter і його колеги (2002) використали мета-аналітичні процедури для аналізу даних 7939 бізнес-одиниць у різних галузях, підтвердивши позитивний вплив залученості на такі показники, як задоволеність клієнтів, плинність кадрів, безпека, продуктивність і прибутковість.

Подальші дослідження (Luthans & Peterson, 2002) розширили підхід, вивчаючи взаємозв'язок між самоефективністю менеджерів, ефективністю управління та залученістю працівників. Їхні результати продемонстрували, що ефективне управління і психологічний клімат позитивно впливають на рівень залученості.

А. Трофімов (2020) досліджував взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. У своїх працях він використовує термін «*захопленість роботою*» як синонім поняття «*залученість до роботи*», акцентуючи увагу на емоційній та мотиваційній складовій цього феномену. А. Трофімов підкреслює, що захопленість роботою є важливим чинником формування організаційної

лояльності, оскільки вона сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищенню рівня задоволеності працею та посиленню внутрішньої мотивації. Дослідження автора вказують на те, що лояльність і захопленість роботою взаємно підсилюють одна одну, створюючи сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і створення позитивного іміджу компанії. Такий підхід дозволяє розглядати захопленість роботою як важливий компонент організаційної ефективності та психологічного благополуччя персоналу.

Загалом, підхід до залученості як до задоволення роботою робить акцент на створенні сприятливих умов для роботи, що підвищують задоволення працівників і, відповідно, їхню залученість. Він поєднує елементи традиційних моделей задоволеності роботою та ентузіазму з практичними методами покращення робочих місць, що підтверджується емпіричними даними.

Багатовимірний підхід до залученості. Четвертий, *соціально-обмінний підхід* базується на гіпотезі, що залученість розвивається через модель соціального обміну. Цей підхід був запропонований A. Saks, який визначає залученість як «особливу та унікальну конструкцію, що складається з когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, пов'язаних з виконанням індивідуальних ролей» (Saks, 2006). Це визначення досить схоже на визначення W. Kahn (1990), оскільки також зосереджено на виконанні ролей на роботі. Інноваційним аспектом є те, що A. Saks розрізняє «залученість до роботи» (виконання робочої ролі) та «залученість до організації» (виконання ролі як члена організації). Незважаючи на свою інтуїтивну привабливість, багатовимірний підхід (тобто різниця між залученістю до роботи та організаційною залученістю) майже не був прийнятий науковою спільнотою (Schaufeli, 2013).

Сучасні дослідники дедалі частіше звертаються до мотиваційних теорій, які допомагають пояснити механізми формування залученості працівників у контексті організаційного життя. У цьому контексті доцільно розглядати

психологічні механізми залученості, які забезпечують перехід від зовнішньої мотивації до внутрішньої, підтримуючи стан енергійності, відданості та заглибленості. До таких механізмів належать інтеріоризація професійних цінностей, самоідентифікація з командою, емоційна регуляція та рефлексія власного внеску в спільний результат. Як зазначено в сучасному аналітичному огляді (TeamBuilding, 2023), до ключових теоретичних підходів, які мають практичну значущість для управління персоналом, належать *теорія самодетермінації (SDT)*, *модель професійних вимог і ресурсів (JD-R)* та *теорія очікувань Врума*.

Згідно з *теорією самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT)*, (Self-Determination Theory, SDT), запропонованою Е. Десі та Р. Раяном (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000), внутрішня мотивація працівника формується через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та зв'язку з іншими. У контексті організаційної поведінки, задоволення цих потреб позитивно впливає на рівень залученості до роботи, яка проявляється через енергію, емоційну відданість і повне занурення в робочий процес. Дослідження підтверджують, що створення умов, які підтримують автономію працівників, сприяють розвитку їхньої компетентності та забезпечують якісні соціальні взаємодії, підвищує внутрішню мотивацію та, відповідно, рівень їхньої професійної залученості (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008). Таким чином, SDT надає науково обґрунтовану основу для створення мотиваційного середовища в організаціях, орієнтованого на стійке підвищення ефективності та благополуччя персоналу.

Іншим концептуально важливим підходом до розуміння механізмів формування залученості виступає мотиваційна *модель професійних вимог і ресурсів (Job Demands-Resources Model, JD-R)*, розроблена Е. Демеруті та А. Баккером (Demerouti & Bakker, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Цей підхід розглядає залученість до роботи як результат

динамічної взаємодії між професійними вимогами (job demands) та наявними ресурсами (job resources), де ресурси виконують не лише компенсаторну функцію щодо стресогенних чинників, а й виступають самостійним джерелом внутрішньої мотивації. Згідно з авторами, «робочі ресурси стають найбільш мотиваційно значущими саме тоді, коли працівник стикається з високими вимогами до ефективності» (Bakker & Demerouti, 2008). Модель є особливо релевантною для галузей з високим рівнем навантаження, зокрема, в командній роботі IT-сфери, що характеризується швидкими змінами, жорсткими дедлайнами, потребою в постійному оновленні знань і високою інтенсивністю праці.

Теорія очікувань Врума (Vroom's Expectancy Theory) фокусується на тому, як сприйняття працівником зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою впливає на рівень його залученості. Згідно з цією моделлю, працівник буде мотивований докладати зусиль лише тоді, коли він вірить, що (1) його зусилля призведуть до результатів (expectancy), (2) ці результати будуть винагороджені (instrumentality), і (3) винагорода є для нього цінною (valence) (Vroom, 1964). У високотехнологічних командах, де прозорість оцінки результатів та розуміння значущості індивідуального внеску мають особливе значення, ця модель підкреслює важливість зворотного зв'язку, справедливої винагороди та чітких очікувань з боку керівництва.

Таким чином, включення мотиваційних теорій у концептуальний аналіз залученості до роботи дозволяє глибше осмислити не лише структурні умови, а й внутрішні механізми, які формують готовність працівника бути залученим, ефективним та психологічно стійким.

Попри відмінності в теоретичних підходах до розуміння природи залученості, дослідники демонструють консенсус щодо її стратегічного значення для організацій. Зокрема, J. Harter, F. Schmidt і T. Hayes (2002) підкреслюють прямий зв'язок між рівнем залученості працівників і показниками продуктивності, прибутковості та задоволеності клієнтів.

M. Christian, A. Garza і J. Slaughter (2011) зосереджуються на тому, що залученість виступає медіатором між мотиваційними характеристиками роботи та ефективністю виконання завдань. У свою чергу, W. Schaufeli та співавт. (2002) трактують залученість як позитивний, наповнений енергією стан, що протистоїть професійному вигоранню. F. Luthans і S. Peterson (2002) та F. Luthans et al. (2008) акцентують на ролі психологічного капіталу (самоефективність, оптимізм, надія, резильєнтність) у формуванні залученості та її подальшому впливі на організаційні результати. Нарешті, D. Arakawa і M. Greenberg (2007) наголошують на важливості позитивного лідерства для стимулювання залученості персоналу. Незважаючи на ці різні аналітичні фокуси, усі автори доходять спільного висновку: розвиток залученості працівників має значний потенціал для покращення ключових організаційних показників.

Узагальнення підходів до розуміння феномену залученості та аналіз ключових термінологічних відмінностей було здійснено в авторській публікації (Клєсман, 2025b). З-поміж різних підходів до трактування феномену залученості саме визначення, запропоноване школою В. Шауфелі, було обрано як найбільш прийнятне для нашого дослідження, оскільки воно трактує залученість до роботи як стійкий позитивний стан, що включає енергійність, відданість та заглибленість (Schaufeli, 2013). Це розуміння дозволяє відмежувати феномен від короточасних емоційних підйомів чи ситуативного ентузіазму, підкреслюючи його значення як ресурсу для довготривалої продуктивності та професійного розвитку працівників. Водночас ми залишаємося на позиції, що без належних організаційних умов, включно з адекватною матеріальною винагородою, неможливо очікувати високого рівня залученості, адже вона формується у взаємодії особистісних і організаційних чинників. З огляду на це в попередніх роботах було уточнено дефініцію поняття залученості з урахуванням актуальних тенденцій в академічній літературі (Клєсман, 2023b).

Як було зазначено вище, концепція школи В. Шауфелі стала базовою для нашого дослідження. Подальше обґрунтування цього вибору спирається на кілька ключових аргументів.

По-перше, цей підхід має чітко виражений психологічний вимір: залученість розглядається як стійкий позитивний стан свідомості, що включає енергійність, відданість і заглибленість. Це дозволяє відрізнити її від управлінських трактувань, де акцент робиться переважно на задоволеності роботою чи організаційній відданості.

По-друге, компонентна структура моделі В. Шауфелі забезпечує концептуальну чіткість і створює надійні умови для емпіричного вимірювання феномену, що робить її зручною для практичного застосування в наукових дослідженнях.

По-третє, хоча найбільший масив емпіричних робіт здійснено в межах управлінського підходу, зокрема за методикою Q12 (Harter et al., 2002), саме психологічна традиція, започаткована W. Schaufeli та колегами, отримала найбільшу концептуальну розробленість у академічній літературі. Це підтверджується широким застосуванням Utrecht Work Engagement Scale (UWES), яка пройшла крос-культурну валідацію й стала базовим інструментом для вимірювання залученості у численних дослідженнях різних країн (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012, 2013).

Таким чином, ми виходимо з того, що підхід В. Шауфелі найбільш адекватно відображає психологічну сутність феномену залученості, забезпечує концептуальну чіткість та надає надійний інструментарій для дослідження, водночас дозволяючи інтегрувати результати нашого дослідження у міжнародний науковий контекст.

Яскравим підсумком до всього різноманіття визначення *залученості до роботи* і *залученості персоналу* є вислів Вілмара Шауфелі: «Як і багато інших психологічних термінів, залученість на роботі легко розпізнати на практиці, але важко визначити» (Schaufeli, 2013).

Розглянемо далі підходи до класифікації *працівників* за рівнем їхньої залученості, представлені в наукових працях. Зокрема, К. Sree та S. Lakshmi (2020) виокремлюють три групи: *активно незалучені, активно залучені та незалучені* (нейтральні) працівники.

У дослідженні К. Sree та S. Lakshmi (2020) запропоновано класифікацію працівників за рівнем їхньої залученості, яка включає три типи: *активно незалучені, активно залучені та незалучені*. *Активно незалучені* співробітники характеризуються незадоволеністю роботою, відсутністю почуття щастя у професійній діяльності та використанням лише частини свого потенціалу; їхня поведінка часто суперечить інтересам організації й може гальмувати розвиток інших. Натомість *активно залучені* працівники демонструють відданість компанії, емоційну прихильність, креативність та прагнення підвищувати ефективність, перевищуючи формальні обов'язки. Третя категорія, *незалучені* працівники, виконує роботу формально, без ентузіазму, здебільшого сприймаючи її як джерело заробітку, що не супроводжується додатковою мотивацією чи інтересом.

На нашу думку, цінність цієї типології полягає у можливості систематизувати різні прояви ставлення до роботи, однак вона потребує подальшого уточнення. Зокрема, на нашу думку, особливу увагу слід приділяти категорії *активно незалучених*, адже їхня незадоволеність здатна негативно впливати на атмосферу в колективі та уповільнювати розвиток організації в цілому. Водночас робота з групою *незалучених* (нейтральних) співробітників може мати стратегічне значення для підвищення загального рівня залученості, запобігання потенційним втратам продуктивності та створення більш мотивуючого й ефективного робочого середовища.

Отже, з точки зору компаній, залученість персоналу стає критично важливим чинником для ефективного функціонування організації.

Слід зазначити, що останні роки показали зростаючий інтерес до поняття «*залученість персоналу*» серед дослідників у галузі HR та трудових

відносин. Розглянемо *HR-управлінський (інтерактивний) підхід (HRM)* до залученості. Саме дослідники у галузі HR зсунули акцент у конструкті «*залученість до роботи*» з психологічно-емоційного стану окремого працівника на його поведінку та взаємодію з організацією, підкреслюючи зовнішній контекст. У цьому розумінні залученість персоналу бізнес-організацій постає як результат взаємодії працівника з організаційними практиками та культурою, що визначають рівень його адаптації, задоволення потреб і готовність докладати додаткових зусиль. Таким чином, вона розглядається не лише як індивідуальний стан, а й як продукт ефективності HR-стратегій і управлінських рішень (Robinson et al., 2004; Rothbard, 2001; Wright et al., 2005; Truss et al., 2013). Емпіричні дослідження доводять, що високий рівень залученості пов'язаний не лише з якісним виконанням посадових обов'язків (Bakker et al., 2012), а й з додатковими зусиллями поза межами формальних ролей (Schaufeli & Bakker, 2004), а також зі зниженням рівня плинності кадрів (Hakanen et al., 2006; Saks, 2006; Halbesleben, 2011). Саме цей зв'язок між залученістю і результативністю трудової діяльності зумовив трактування її як «нового кращого шляху» управління людьми (Robinson et al., 2004).

Автори, які розглядали проблему залученості персоналу, також пропонують звернути увагу на її «зворотну сторону» як новий аспект у сфері HR (Bakker et al., 2011; Halbesleben et al., 2009). Критика полягає в тому, що високі вимоги до залученості працівників без належної винагороди за додаткову роботу призводять до зростання продуктивності, але також збільшують нерівність у доходах (George, 2011). Також зазначаються негативні наслідки для залучених працівників, що проявляються в порушенні балансу між роботою та особистим життям, коли менеджмент не враховує ці аспекти (Halbesleben, 2011).

У сучасній науковій дискусії щодо залученості персоналу виокремлюються підходи, які розширюють класичні HR-інтерпретації цього

феномену. По-перше, у межах *критичного підходу до HRM* (Guest, 1999; Keenoy, 2014) акцент робиться на тому, що залученість може розглядатися не лише як позитивна управлінська мета, а й як інструмент контролю, що підсилює залежність працівників від організації, знижуючи їхню автономію. По-друге, у межах *соціального конструктивізму* (Gergen, 1999) залученість трактується як соціально сконструйоване явище, що виникає у взаємодії людей, практик та культурних норм у конкретній організації. Саме з цих позицій С. Truss та ін. (2013) підкреслюють важливість аналізу того, де, як і чому формується залученість, її зв'язку з подіями й відносинами в організації, а також необхідність вивчення недостатньо досліджених аспектів: професійного розвитку, впровадження та досвіду ініціатив із залученості. Такий підхід дозволяє критично оцінити HR-стратегії, які проголошують залученість персоналу бізнес-організацій «ключовим ресурсом», і наголошує, що її підтримка залежить не лише від управлінських практик, а й від соціального та культурного контексту, у якому перебуває працівник.

Подібні залежності між ефективністю фахівця та його професійною активністю підтверджуються і в інших сферах. Так, у дослідженні О. Bondarchuk, V. Balakhtar і K. Balakhtar (2020) встановлено, що професійна самоефективність викладачів є важливим фактором їхньої професійної мобільності. Сучасні дослідження засвідчують, що професійна самоефективність є ключовим особистісним ресурсом, який знижує сприйняття професійних викликів як загрозливих. Аналіз ситуацій професійних криз, пов'язаних із робочим стресом, показав: саме переконання у власній ефективності дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси, зосереджуватись на завданнях та застосовувати адаптивні стратегії подолання (Москальова & Москальов, 2023; Сидорович та ін., 2024).

Важливим у дослідженні залученості до роботи, на наш погляд, є звернення до *раціогуманістичного підходу*, який задає методологічні орієнтири для розвитку сучасної організаційної психології. Як підкреслює

Г. Балл, цей підхід передбачає поширення принципів «гуманістично зорієнтованої соціальної поведінки... (за наявності раціональних підстав до того) на ширший діапазон застосувань» (Балл, 2017, с. 23). У нашому дослідженні ми вважаємо за доцільне застосувати ці положення як основу для інтерпретації феномену залученості в ІТ-сфері.

Спираючись на ці положення, ми розглядаємо ціннісні орієнтири особистості та усвідомлення організаційного середовища як ресурсу не лише як теоретичний, а й як практичний фундамент для розробки інтервенційних програм розвитку персоналу (Клєсман & Брюховецька, 2024; Клєсман, 2025g).

Таким чином, у нашому дослідженні залученість до роботи розглядається комплексно, з урахуванням кількох взаємопов'язаних теоретичних підходів. По-перше, ми спираємося на концепцію W. Schaufeli (2013), згідно з якою залученість визначається як позитивний, стійкий психологічний стан, що протистоїть вигоранню та включає енергійність, відданість і занурення в роботу.

По-друге, враховано концептуальні положення W. Kahn (1990), згідно з якими залученість працівника має динамічну природу та визначається трьома ключовими психологічними умовами: значущістю, безпекою та доступністю.

По-третє, аналіз здійснюється в межах мотиваційного підходу, зокрема через призму сучасних психолого-управлінських моделей. Основна увага приділяється моделі робочих вимог і ресурсів (Job Demands-Resources Model) (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007), яка пояснює залученість до роботи як результат балансу між мотиваційними ресурсами працівника та організаційними вимогами. У цьому контексті враховується взаємозв'язок між індивідуальною мотивацією, організаційною культурою та практиками HR-менеджменту. Разом із цим врахування раціогуманістичного підходу (Балл, 2004a, 2004b) орієнтує дослідника на розгляд працівника, команди та організації як суб'єктів професійної взаємодії, що дає змогу доповнити структурно-ресурсні моделі аналізом ціннісних та гуманістичних засад.

Отже, узагальнені теоретичні підходи демонструють, що залученість до роботи залежить від психологічних умов, мотиваційних ресурсів та організаційних чинників. Водночас специфіка цього процесу значною мірою визначається особливостями професійної діяльності.

1.2 Специфіка професійного функціонування та організаційного середовища ІТ-компаній у контексті залученості персоналу

Перейдемо до розгляду особливостей професійного функціонування працівників ІТ-компаній і характеристик організаційного середовища, що зумовлюють специфіку прояву та розвитку залученості до роботи в цій сфері.

Специфіка професійного функціонування ІТ-компаній визначається динамічністю середовища, проектною організацією діяльності, поширенням дистанційних форматів зайнятості та впливом умов війни. Саме ці чинники створюють унікальний контекст для аналізу залученості персоналу, оскільки вимагають від працівників високої гнучкості, професійного розвитку та здатності підтримувати психологічне благополуччя у складних соціально-економічних обставинах. У нашому дослідженні особливу увагу приділено ІТ-сфері як прикладу високодинамічного й інноваційного середовища, у якому накопичено значний практичний досвід управління персоналом. Це дозволяє розглядати її як релевантний контекст для аналізу феномену залученості та перевірки можливостей адаптації теоретичних моделей до сучасних умов. Особливості галузі також сприяють прояву різних рівнів залученості працівників, зокрема таких її складників, як енергійність, відданість і заглибленість у робочі процеси.

Суспільство інформаційних технологій формується в умовах постійної турбулентності, економічної нестабільності та воєнної загрози в Україні, а також у контексті глобальної трансформації ринку праці. В цих умовах залученість персоналу до роботи в ІТ-сфері набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише показником адаптивності працівників, а й ефективним

інструментом управлінського впливу для керівників і HR-фахівців, орієнтованих на розвиток людського капіталу, трансформацію організаційних підходів та підтримання стійкості бізнесу. У суспільстві інформаційних технологій знання, інновації та швидкість обміну інформацією стають основними ресурсами розвитку, а також визначають нові вимоги до професійної компетентності, комунікації та психологічної адаптації працівників, особливо в ІТ-галузі.

Актуальні дослідження підкреслюють, що підвищення організаційної ефективності в ІТ-секторі нерозривно пов'язане із залученістю персоналу. Як зазначає В. Завацький (2025), для забезпечення цього процесу необхідна перебудова системи управління персоналом із урахуванням таких чинників, як лідерство керівництва, управління цифровими ініціативами, розвиток самоврядних команд, організаційна культура та культура якості, а також мотиваційне управління. Автор наголошує, що саме поєднання активних і пасивних підходів до стимулювання залученості персоналу забезпечує ефективність управлінських впливів і сприяє успішній цифровій трансформації організацій.

Наукові підходи до аналізу детермінант залученості до роботи передбачають їх розподіл на два рівні: *індивідуальний* (внутрішні ресурси працівника, особистісні характеристики, когнітивні та емоційні стани) та *організаційний* (зовнішні ресурси, структурні умови, культура, управлінські практики) (Wollard & Shuck, 2011). У нашій концептуалізації внутрішні ресурси співвідносяться з індивідуальним рівнем, а зовнішні – з організаційним.

До *внутрішніх ресурсів* належать фізичне здоров'я, баланс роботи та особистого життя (Singh, 2010), емоційний інтелект, резильєнтність і психологічне напруження, які доведено позитивно впливають на залученість (Abualruz et al., 2024). *Професійна ідентичність та самоефективність* відіграють роль ключових психологічних драйверів, що підтримують готовність працівника брати на себе відповідальність та долати труднощі

(Клєсман, 2024с). *Особистісний потенціал*, тісно пов'язаний з мотивацією досягнення та особистісною зрілістю (Єрмакова, Москальов, & Москальова, 2025), є основою для адаптивності, гнучкості та стійкості у професійному розвитку. Розглянемо їх більше детально в контексті специфіки професійного функціонування та організаційного середовища ІТ-компаній.

Наукові підходи до аналізу детермінант залученості до роботи передбачають їх розподіл на два рівні: *індивідуальний* (особистісні характеристики, внутрішні ресурси, когнітивні та емоційні стани) та *організаційний* (структурні умови, культура, управлінські практики).

1. *Індивідуальний рівень*. У структурованому огляді літератури К. Wollard і В. Shuck (2011) визначили індивідуальні чинники залученості до роботи як конструкції, стратегії та умови, що застосовуються безпосередньо до окремих працівників або ними самими. Залученість до роботи при цьому часто розглядається як поведінковий результат (Shuck & Wollard, 2010; Shuck, Rosso, & Albornoz, 2011), тоді як передумови, що формують когнітивні та емоційні стани, які стимулюють поведінкові прояви залученості, залишаються недостатньо дослідженими. Це підкреслює необхідність аналізу чинників, що формують внутрішню мотивацію та підтримують активну участь у професійній діяльності.

До переліку індивідуальних чинників належать:

- значущість робочого середовища та залученість до контекстуально важливої роботи (May et al., 2004; Rich et al., 2010);
- сприйняття емоційно, культурно та фізично безпечного середовища (May et al., 2004);
- баланс між роботою та особистим життям (Singh, 2010);
- особиста участь у поведінці корпоративного громадянства (Glavas & Piderit, 2009);
- зв'язок роботи із загальними цілями організації (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Важливе місце посідають індивідуальні психологічні стани. Дослідження W. Schaufeli та C. Maslach показали, що енергійність, відданість і заглибленість у роботу є ключовими показниками залученості. Вони операціоналізуються як протилежність вигоранню, що характеризується виснаженням, цинізмом та неефективністю. Для їх вимірювання застосовуються Maslach Burnout Inventory (Maslach & Leiter, 1997) та Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). У нашому дослідженні цей підхід обрано за основу, оскільки він дозволяє як оцінювати рівень залученості, так і виявляти ранні ознаки професійного вигорання.

Особистісні характеристики також суттєво впливають на рівень залученості. Дослідження підтверджують позитивний зв'язок між відкритістю до досвіду та енергійністю з високими показниками залученості, тоді як вплив екстраверсії може змінюватися залежно від контексту (Maslach et al., 2001; Shrager & Shirom, 2009). Водночас мотивація досягнення виступає провідним рушієм, адже визначає готовність брати на себе відповідальність, долати труднощі та орієнтуватися на результат. У цьому контексті *особистісний потенціал* розглядається як здатність до самореалізації, гармонізації внутрішніх потреб із зовнішніми вимогами та досягнення цілей. Як зазначають С. Єрмакова, М. Москальов і А. Москальова (2025), цей процес є ознакою особистісної зрілості, яка забезпечує адаптивність та збереження професійної мотивації.

В умовах тривалої кризи, зокрема війни, активізація особистісного потенціалу набуває особливої ваги. Вона опосередковує як *професійну самоефективність*, так і відчуття *психологічної безпеки*, сприяючи збереженню функціональності працівників у складних умовах (Москальова & Москальов, 2025). Сучасні дослідження професійного розвитку підтверджують, що особистісний потенціал є визначальним чинником становлення професіоналізму, оскільки забезпечує здатність ефективно

реалізовувати ресурси й підтримувати якість роботи. Як зазначають О. Брюховецька, В. Балахтар і Т. Чаусова (2023), розвиток особистісного потенціалу потребує використання інноваційних методів і технологій, що розкривають внутрішні ресурси та підвищують результативність роботи.

Одним із важливих психологічних ресурсів виступає професійна ідентичність. У наших попередніх дослідженнях (Клесман, 2024с) доведено, що професіоналізм особистості в ІТ-компаніях передбачає не лише високий рівень технічної компетентності, а й інтеграцію професійних цінностей, особистісну відповідальність, здатність до адаптації, самоуправління та розвитку. Водночас такі вимоги до автономності та ініціативності посилюють значення *професійної самоефективності* – усвідомлення працівником власної здатності справлятися із завданнями. Цей чинник виступає важливим психологічним драйвером залученості до роботи в ІТ-компаніях, а також опосередковує зв'язок між освітніми можливостями, умовами праці та кар'єрною залученістю.

До *зовнішніх ресурсів*, що впливають на залученість до роботи, належать *умови праці, матеріальна винагорода, забезпечення необхідним обладнанням, можливості професійного навчання та професійного розвитку, соціальна підтримка та безпечне середовище в умовах війни*. На організаційному рівні чинники залученості пов'язані з можливостями організації щодо задоволення цих потреб працівників, структурними характеристиками організації та управлінськими практиками. Ідентифікація зазначених потреб є відносно простою, однак створення умов, які реально підтримують залученість до роботи, часто виявляється складним завданням. Керівники стикаються з необхідністю постійного пошуку ефективних стратегій мотивації команд, до складу яких входять фахівці з різними особистісними рисами та неоднаковим сприйняттям організаційних умов. Саме в такому контексті важливими стають відчуття психологічної безпеки в професійному середовищі, чіткість ролей в команді та доступ до необхідних ресурсів. Слід зазначити, що ступінь

організаційної зрілості, а саме, налагодженість процесів, культура взаємодії та стиль управління, визначає рівень залученості персоналу.

Класичні дослідження підкреслюють, що задоволеність працівників та ефективність менеджерів є ключовими детермінантами залученості персоналу. Підхід «задоволеність-залученість» (Shuck, 2011) показує, що менеджери, які демонструють високу самоефективність (Arakawa & Greenberg, 2007) та формують підтримуючий клімат (Kroth & Keeler, 2009; Plakhotnik, Rocco, & Roberts, 2011; Shuck & Herd, 2012), здатні значно підвищувати залученість команд. Додатково реалізація місії організації (Fleming & Asplund, 2007) та чіткість очікувань щодо ролей і завдань (Bezuijen, van den Berg, van Dam, & Thierry, 2009) посилюють цю тенденцію. Важливу роль відіграють культура організації та мікрокультури команд (Brown & Leigh, 1996; Shuck, Reio, & Rocco, 2011): сприятливий клімат, довіра до керівництва й автентичність робочого середовища стимулюють залученість (Dollard & Bakker, 2010).

У класичній двофакторній теорії Ф. Герцберга (Herzberg, 1959, 1968) *гігієнічні чинники* (справедлива заробітна плата, умови праці, безпека) визначають основу для розвитку залученості. Їхня відсутність негативно впливає на мотивацію, а сучасні дослідження (Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Shuck, Rocco, & Reio, 2011; Harter et al., 2002) розширюють концепцію, включаючи довіру до керівництва, адекватний рівень викликів і доступ до ресурсів. Винагороди, зокрема оплата за результатами й грошові стимули, розглядаються в контексті *гігієнічних чинників і справедливості*. Проте недосконалі системи стимулювання можуть знижувати рівень залученості (Demerouti & Cropanzano, 2010; Sparrow & Balain, 2010).

У сучасних українських ІТ-компаніях, що функціонують у суспільстві інформаційних технологій, зростає значення гібридного середовища. Воно ускладнюється соціальною й віковою різноманітністю та браком досвіду ділової комунікації в молодших фахівців (Клесман, 2025d). Це вимагає від

керівників розвитку *гібридної компетентності* – здатності поєднувати офлайн- і онлайн-формати, зберігаючи згуртованість і психологічну безпеку в команді. Водночас *управлінські бар'єри* можуть обмежувати ініціативу працівників. Слід відмітити, що у цих умовах інтеграція штучного інтелекту в організаційні процеси може виконувати роль комунікативного посередника між поколіннями та форматами роботи. Застосування адаптивного управління та екофасилітативного стилю (Lushyn & Sukhenko, 2025) сприяє зниженню напруги, підвищенню довіри й підтриманню залученості. Важливими при цьому залишаються психологічні механізми, що забезпечують баланс між організаційними завданнями та особистісними ресурсами, зокрема: саморегуляція та стрес-менеджмент у ситуаціях невизначеності, рефлексивне лідерство як умова відповідального прийняття рішень, розвиток внутрішньої мотивації на основі ціннісної узгодженості цілей, міжособистісна чутливість як основа емпатійної взаємодії в команді, а також адаптивна гнучкість, що дозволяє працівникам конструктивно реагувати на зміни в структурі й динаміці робочих процесів (Ковальчук, Завацький, 2025). На нашу думку, у цих умовах дедалі більшого значення набувають адаптивні стратегії ухвалення рішень, що поєднують раціональний аналіз і гнучке реагування на зміни середовища. Такі стратегії дозволяють керівникам і командам ефективно діяти в умовах невизначеності, зберігаючи баланс між швидкістю, обґрунтованістю та психологічною безпекою в команді в процесі прийняття рішень.

Значущу роль відіграє *організаційний клімат і корпоративна соціальна відповідальність*. Сприятливе середовище довіри та підтримки сприяє розвитку психологічного капіталу: надії, оптимізму, стійкості й упевненості (Luthans et al., 2008). Участь працівників у волонтерській діяльності також посилює залученість (Davies & Crane, 2010; Lindorff & Peck, 2010). З нашого практичного досвіду, в українських ІТ-компаніях у період воєнних дій активна волонтерська активність не лише підвищує мотивацію, а й формує позитивний клімат в колективі, де залученість поширюється через соціальну взаємодію.

Не менш важливим контекстним чинником є *ставлення до освіти та дистанційної роботи*. У сучасних ІТ-компаніях спостерігається зміщення акцентів із формальної освіти на практичні компетенції, самонавчання та досвід командної взаємодії у віддаленому форматі. Багато спеціалістів починають кар'єрний розвиток ще у студентські роки чи навіть у школі, а подальше становлення відбувається через менторство, курси, власні ініціативи та e-learning. Хоча більшість мають вищу освіту, її роль здебільшого опосередкована; диплом про вищу освіту виступає радше додатковою перевагою, ніж обов'язковою умовою для отримання роботи в ІТ-секторі. *Дистанційна зайнятість* створює нові виклики: дослідження, N. Pinchuk, O. Pinchuk, O. Bondarchuk, V. Balakhtar, & K. Pavlenok (2023) підкреслює, що працівники у форматі віддаленої зайнятості стикаються з додатковими когнітивними та емоційними навантаженнями, зокрема інформаційним стресом, що вимагає саморегуляції та ресурсної підтримки. Водночас дистанційний формат полегшує поєднання роботи й навчання, стимулюючи продовження формальної освіти.

У професійній культурі ІТ-середовища вища освіта розглядається радше як бажаний, ніж обов'язковий елемент кар'єрного розвитку, тоді як e-learning та дистанційні формати виступають інструментами підтримки залученості, розвитку самоефективності та зміцнення ідентичності. *Можливості для навчання* (Czarnowsky, 2008) та системи *управління талантами* (Hughes & Rog, 2008) позитивно впливають на залученість, а інвестиції в *розвиток персоналу* створюють довгострокові передумови для ефективності команд. Водночас високі вимоги до автономності та ініціативності підкреслюють значення *професійної самоефективності* – усвідомлення здатності виконувати завдання, що стає ключовим психологічним драйвером залученості в ІТ-компаніях.

Горизонтальна структура управління є ще одним специфічним чинником ІТ-середовища. Керівники поєднують управлінські функції з

роботою над проєктами як «граючі тренери». Це зменшує психологічну дистанцію між менеджерами та командою, підвищує довіру й сприяє розвитку адаптивного й орієнтованого на підтримку команди лідерства. Такі підходи можна розглядати як управлінські механізми розвитку залученості, що реалізуються через створення умов для участі працівників у прийнятті рішень, гнучкий розподіл ролей, підтримку автономії та прозорість комунікацій. Вони забезпечують взаємне посилення психологічних і організаційних факторів, які формують довіру, відповідальність і готовність до спільних дій. На нашу думку, горизонтальні структури сприяють мультирольовісті, автономії та значущості внеску кожного учасника, що підсилює залученість персоналу.

Нарешті, залученість до роботи в ІТ-компаніях проявляється у багаторівневому середовищі: від індивідуальних характеристик працівників до командних процесів та організаційних структур. Ключову роль у цьому відіграє командна робота, яка неможлива без відчуття психологічної безпеки. Ці зв'язки особливо виражені в колективах із високою інтенсивністю командної взаємодії, що доказано в дослідженнях (Anjara et al., 2021; Etti, Weigl, & Gambashidze, 2025; O'Donovan, Van Dun, & McAuliffe, 2020; Sasaki et al., 2022).

Саме безпечне професійне середовище сприяє відкритості, співпраці та активній участі працівників у робочих процесах (Бондарчук, 2008; Клесман, 2025a, 2025f; Тягур, 2021; Bondarchuk et al., 2022).

Таким чином, проведений аналіз дозволяє окреслити специфіку професійного функціонування ІТ-компаній як контексту формування та підтримання залученості персоналу. Цей контекст визначається поєднанням зовнішніх умов (динамічність ринку, дистанційні формати, вплив війни тощо) та внутрішніх характеристик фахівців (професійна ідентичність, особистісні ресурси, самоефективність), що взаємодіють у межах організаційного середовища. У нашій концептуалізації всі ці складники інтегруються у чинник *ресурсного забезпечення*, який не функціонує ізольовано, а перебуває у взаємозв'язку з іншими організаційно-психологічними чинниками, а саме:

психологічною безпекою в команді, професійною самоефективністю, залученістю у кар'єру та рівнем організаційного розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх ресурсів у поєднанні з організаційними чинниками формує цілісне уявлення про специфіку залученості персоналу в українських ІТ-компаніях. Це створює науково обґрунтоване підґрунтя для переходу до наступного підрозділу, де буде представлено теоретичну модель залученості до роботи, побудовану на основі систематизації виявлених чинників і визначенні їхніх взаємозв'язків.

1.3 Теоретична модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи у сфері інформаційних технологій

Далі зосередимося на систематизації організаційно-психологічних чинників залученості на індивідуальному, міжособистісному та організаційному рівнях.

Під час розробки моделі було враховано багаторівневу структуру взаємодії у сучасному ІТ-середовищі, яка впливає на процес залученості до роботи. Аналіз цієї структури показав, що залученість до роботи формується на трьох рівнях: організаційному, командному та індивідуальному, кожен з яких має свої особливості.

По-перше, організація прагне підвищити рівень залученості працівників, адже це сприяє економічним показникам і формує сприятливе середовище для реалізації командного потенціалу. На рівні організації залученість персоналу забезпечується матеріальними та нематеріальними стимулами, лояльністю співробітників, співпадінням цінностей та цілей. Ми розглядаємо рівень залученості працівників до роботи на рівні організації як мезо-рівень, де залученість персоналу до роботи визначається характеристиками організаційного розвитку та зовнішніми ресурсами, до яких належать: матеріальна винагорода, забезпечення необхідним обладнанням, умовами праці, безпечного середовища в умовах війни, можливості професійного навчання та розвитку, а також соціальна підтримка з боку організації.

По-друге, на командному рівні визначальними чинниками залученості виступають аспекти психологічної безпеки: довіра та взаємоповага між учасниками, можливість відкрито висловлювати власні думки без ризику негативних наслідків, а також підтримка з боку керівника команди та колег. Саме взаємодія співробітника з керівником і командою забезпечує відчуття включеності, сприяє розвитку креативного мислення, прояву лідерських якостей та ефективній командній роботі.

З огляду на роль команди як базової робочої одиниці в ІТ-сфері, її доцільно розглядати як *мікро-рівень* залученості до роботи, адже вона водночас поєднує організацію з діяльністю окремого співробітника та створює простір для міжкомандної взаємодії, що є ключовим у динамічному середовищі.

По-третє, на індивідуальному рівні (*нано-рівні*) залученість працівника до роботи визначається поєднанням його професійних і особистісних ресурсів. Вона проявляється через залученість у кар'єру, що відображає активність у плануванні майбутнього розвитку та використанні соціального капіталу, а також через професійну самоефективність, яка формує впевненість у власних можливостях досягати поставлених цілей і виступає важливою умовою для самоактуалізації в професійній сфері. Важливу роль відіграють і внутрішні ресурси, серед яких передусім фізичне здоров'я та баланс між роботою й особистим життям, що забезпечують енергію та стійкість у професійній діяльності. Індивідуальний рівень залученості створює основу для ефективного функціонування команди та безпосередньо впливає на результати організації.

Отже, в сучасних ІТ-компаніях, де робота організована переважно за проектним принципом і характеризується високою динамікою, взаємодія між організацією, командами та співробітниками має багаторівневий характер. Працівники можуть одночасно виконувати різні ролі у кількох проектах, що формує складну систему взаємозалежностей, у якій кожен рівень впливає на загальну ефективність організації (рис. 1.1).

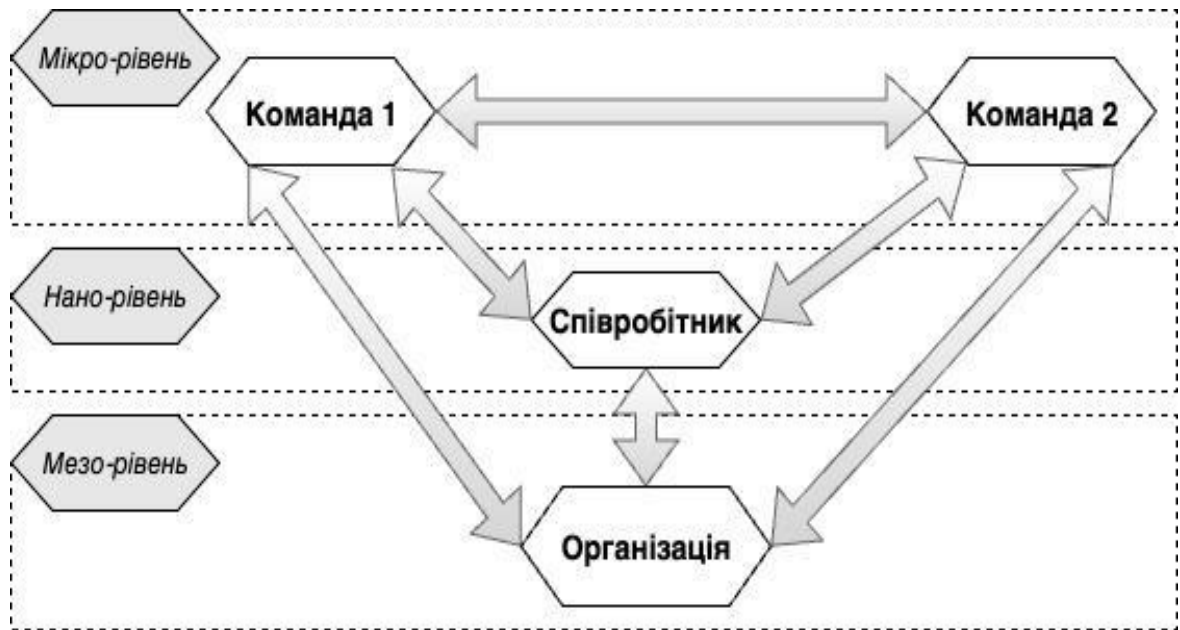


Рис. 1.1 Багаторівнева взаємодія між організацією, командами та співробітниками в умовах динамічного ІТ-середовища

У нашому дослідженні залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії ми враховуємо організаційно-психологічні чинники, зокрема безпосередню взаємодію співробітників з організацією та опосередковану взаємодію через команду як проміжну ланку у гнучких і динамічних структурах сучасного ІТ-середовища.

Завершальним етапом теоретичного аналізу стало обґрунтування та розроблення концептуальної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Модель ґрунтується на узагальнених результатах теоретичного аналізу й враховує особливості українського ІТ-контексту. Вона інтегрує психологічні та організаційні чинники, виявлені у попередніх розділах, і відображає специфіку сучасного ІТ-середовища: динамічність, гнучкі формати організації праці та високу залежність результатів від ефективності командної взаємодії.

Розроблена теоретична модель демонструє багаторівневу структуру чинників, що впливають на ключові компоненти *залученості до роботи* – *енергійність, відданість і заглибленість* – у контексті діяльності ІТ-компаній.

Нано-рівень (особистість):

- *професійна самоефективність* – впевненість працівника у власних професійних можливостях;
- *залученість у кар'єру* – активність, планування та використання соціального капіталу у професійному розвитку;
- *внутрішні ресурси* – фізичне здоров'я та баланс між роботою й особистим життям, що забезпечують стійкість і життєву енергію працівника.

Мікро-рівень (команда):

- *психологічна безпека* – відчуття захищеності та підтримки у взаємодії з командою та з керівником, що створює умови для відкритості, довіри та ефективної співпраці.

Мезо-рівень (організація):

- *організаційний розвиток* – рівень організаційної зрілості та наявність/подолання управлінських бар'єрів.
- *зовнішні ресурси* – сукупність організаційних умов і підтримки, зокрема:
 - матеріальна винагорода;
 - забезпечення необхідним для роботи обладнанням;
 - умови праці;
 - можливості професійного навчання та розвитку;
 - соціальна підтримка;
 - безпечне середовище в умовах війни.

Таким чином, модель інтегрує психологічні чинники індивідуального рівня, соціально-психологічні фактори командної взаємодії та організаційні ресурси, що у взаємодії формують рівень залученості працівників до роботи в ІТ-компаніях.

Залученість до роботи, згідно з моделлю, проявляється у трьох вимірах:

- *енергійність*: високий рівень енергії, готовність долати труднощі, витривалість;

- *відданість*: натхнення, гордість за роботу, почуття значущості праці;
- *заглибленість*: повна зосередженість, занурення в діяльність, втрата відчуття часу, емоційне задоволення.

Запропонована концептуальна модель відображає специфіку сучасного українського ІТ-середовища, яке характеризується динамічністю проєктної роботи, гнучкістю командних структур, високими стандартами продуктивності та культурною різноманітністю. Вона демонструє, як у цих умовах формуються ключові виміри залученості до роботи: енергійність, відданість і заглибленість. Її візуальна схема наведена на рисунку 1.2.

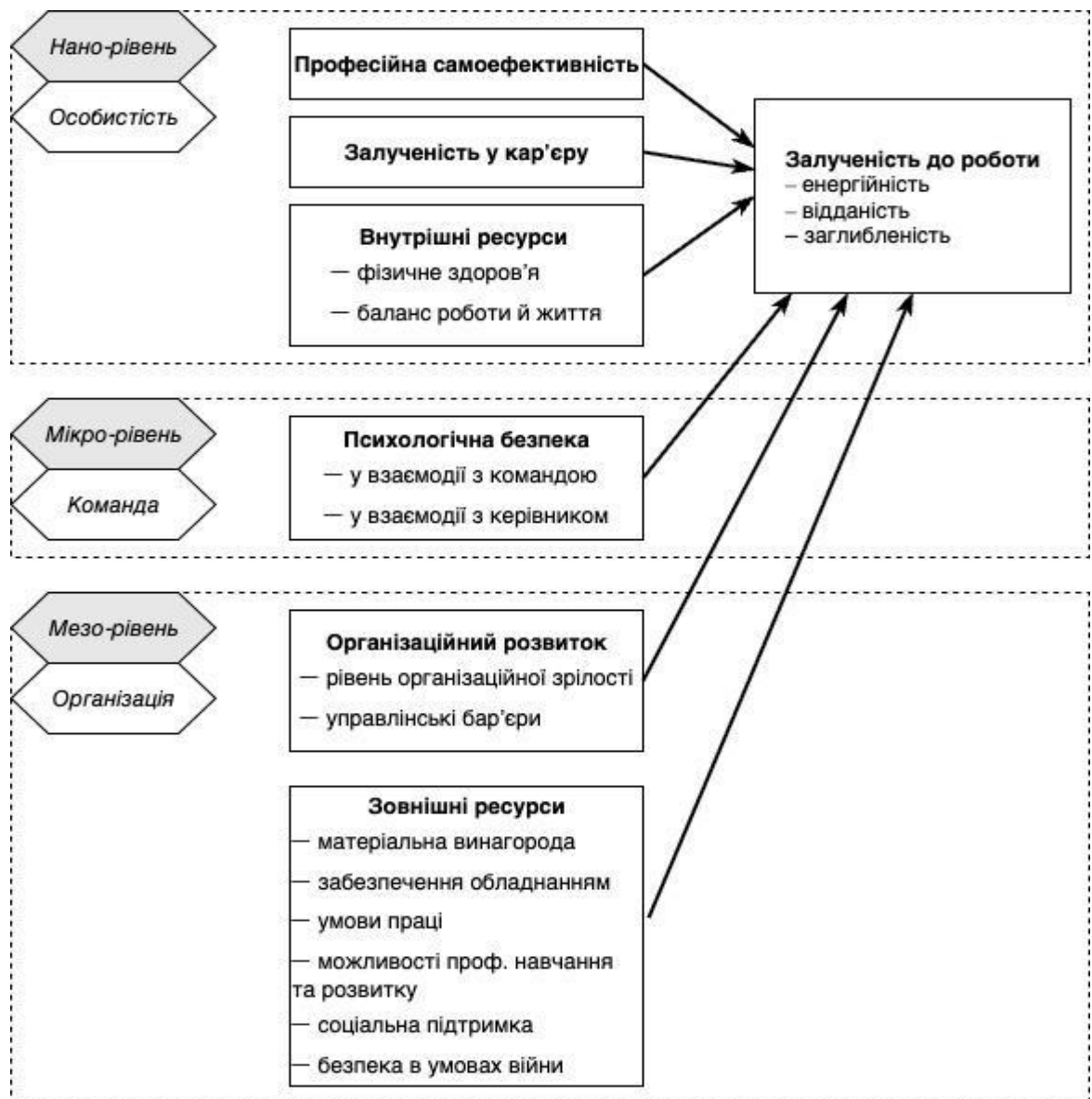


Рис. 1.2 Теоретична модель залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії

Таким чином, запропонована концептуальна модель окреслює ключові психологічні та організаційні чинники залученості й водночас створює цілісну рамку для практичних інтервенцій, спрямованих на підвищення мотивації, розвиток командної ефективності та підтримку сприятливого психологічного клімату. Її структура інтегрує результати теоретичного аналізу з особливостями українського ІТ-контексту, що забезпечує наукову обґрунтованість і прикладну цінність дослідження. Крім того, модель задає логіку, змінні та взаємозв'язки, які підлягають емпіричній перевірці, результати якої наведено у розділі 2.

Висновки до розділу 1

1. Висвітлено, що залученість до роботи є багатовимірним психологічним станом, який охоплює енергійність, відданість і заглибленість та формується під впливом особистісних та організаційних чинників.

2. Здійснено аналіз наукових джерел і виокремлено чотири основні підходи до розуміння залученості до роботи: як задоволення ключових потреб; як антитезу до вигорання; як форму задоволеності працею; як багатовимірний конструкт, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти.

3. Виявлено, що специфіка ІТ-сфери суттєво впливає на характер залученості: динамічність проєктів, гнучкі командні структури, інтенсивні комунікації, висока конкуренція та крос-культурна взаємодія зумовлюють потребу у постійній підтримці психологічних ресурсів працівників.

4. Окреслено організаційно-психологічні чинники залученості, які охоплюють індивідуальний рівень (мотивація, самоєфективність, орієнтація на розвиток), міжособистісний рівень (психологічна безпека в команді, підтримка колег і керівників) та організаційний рівень (матеріальне забезпечення, умови праці, корпоративна культура, можливості професійного зростання, безпечне середовище в умовах війни).

5. Розроблено концептуальну модель, яка інтегрує теоретичні напрацювання й відображає особливості українського ІТ-контексту. У моделі визначено основні психологічні та організаційні детермінанти залученості, окреслено їх взаємозв'язки та створено рамку для подальшого емпіричного дослідження.

Основні положення, представлені у розділі 1, висвітлені у наступних публікаціях автора [9; 22; 24; 27; 29; 30].

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ

У цьому розділі представлено результати констатувального етапу емпіричного дослідження, спрямованого на перевірку та уточнення теоретичної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи в умовах сучасного ІТ-середовища. Залученість до роботи розглянуто як багатовимірний психологічний стан, що формується під впливом особистісних і організаційних чинників. На основі узагальненої концептуальної моделі визначено ключові детермінанти цього феномену: психологічна безпека в команді, професійна самоефективність, ресурсне забезпечення (внутрішнє та зовнішнє), залученість у кар'єру та організаційний розвиток.

2.1 Організація й методики дослідження залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та її психологічних чинників

Метою констатувального етапу дослідження було виявлення та емпіричне підтвердження психологічних чинників, що визначають рівень залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. Організація дослідження спиралася на теоретичну модель, розроблену у підрозділі 1.3, яка поєднує внутрішні (особистісні ресурси та індивідуальні характеристики) і зовнішні (організаційні умови та соціально-психологічні фактори) детермінанти професійного функціонування працівників ІТ-сфери.

У 2022–2023 рр. було здійснено пілотне дослідження, спрямоване на аналіз психологічних чинників залученості персоналу в ІТ-компаніях. Результати пілотного етапу були апробовані під час науково-практичних заходів (Клєсман, 2022, 2023а), що дозволило уточнити інструментарій і дослідницькі процедури основного етапу.

Опис вибірки. Основне дослідження проводилося упродовж 2024–2025 рр. із метою вивчення психологічних чинників залученості до роботи в

ІТ-сфері. Його структура базувалась на попередньо розробленій концептуальній моделі та включала етапи підготовки, констатації, аналізу та інтерпретації даних.

Для добору вибірки, що відображає різноманіття професійних ролей і досвіду в ІТ-сфері, було використано комплексний підхід до залучення респондентів, зокрема:

1. Онлайн-поширення опитувальника через професійні спільноти, тематичні групи в соціальних мережах та спеціалізовані платформи для ІТ-фахівців.
2. Співпраця з керівниками та HR-фахівцями ІТ-компаній.

Поєднання цих стратегій дало змогу залучити респондентів із різних міст України та тих, хто тимчасово вимушений перебувати за кордоном, які працюють у компаніях різного масштабу та з різними форматами роботи (офісний, віддалений, гібридний).

Мотиваційними стимулами для участі у дослідженні були:

- можливість отримати рекомендації щодо розвитку індивідуальних компетентностей (зокрема, стресостійкості, самомотивації, комунікативних навичок) у форматі короткого онлайн-зворотного зв'язку;
- надання зворотного зв'язку на рівні організаційної оцінки (для компаній);
- можливість отримати поради щодо кар'єрного розвитку, зокрема у сфері ІТ та суміжних галузях.

Особливості комунікації з комерційними організаціями. У зверненнях до керівників компаній та HR-менеджерів акцент робився на практичній цінності дослідження для вдосконалення кадрової політики, підвищення залученості персоналу та покращення командної взаємодії.

Для ефективної співпраці пропонувалася така послідовність взаємодії:

- проведення короткого інтерв'ю щодо організаційних підходів до управління персоналом;
- опитування співробітників;
- підготовка підсумкового звіту з рекомендаціями.

Дослідження було презентовано керівникам як інструмент оцінки рівня залученості персоналу до роботи та його чинників, результати якого можуть бути використані для впровадження заходів із підтримки командного й організаційного розвитку.

Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання. У процесі дослідження було зафіксовано недостатнє розуміння значущості організаційної психології серед частини потенційних учасників. Окремі керівники потребували додаткових роз'яснень щодо предмета й мети дослідження. У соціальних мережах іноді з'являлися критичні або емоційно забарвлені коментарі, що, ймовірно, пов'язано із загальним суспільним напруженням у воєнних умовах. Водночас надання чіткої інформації та аргументів сприяло подоланню цих бар'єрів і забезпечило подальшу участь респондентів у дослідженні.

Участь компаній. До дослідження були залучені працівники п'яти компаній з розробки програмного забезпечення та фахівці, які брали участь в опитуванні на індивідуальній основі.

Висновки щодо процедури. Отриманий досвід дозволив сформулювати кілька важливих висновків:

1. Під час організації дослідження необхідно враховувати сучасний соціально-економічний та політичний контекст, зокрема умови воєнного стану, мобілізацію, віддалений формат роботи, вимушену міграцію до інших регіонів та країн, а також їхній безпосередній вплив на можливість і мотивацію участі респондентів у дослідженні.

2. Зафіксовано потребу в окремому дослідженні психологічних станів ІТ-працівників, мобілізованих до лав ЗСУ, що вимагає спеціальної адаптації дослідницького інструментарію.

3. Досвід проведення дослідження підтвердив важливість гнучких комунікаційних стратегій та застосування додаткових мотиваційних стимулів для забезпечення участі респондентів і підвищення якості отриманих даних.

У дослідженні брали участь 254 респонденти, які працюють у сфері інформаційних технологій в Україні та за кордоном. Вибірка формувалася за методом зручного відбору, а анкета розповсюджувалася через професійні спільноти, соціальні мережі та корпоративні канали. Опитування проводилося в онлайн-форматі із дотриманням принципів анонімності, добровільності та інформованої згоди.

Серед учасників переважають штатні працівники (понад 80 %), які працюють віддалено або у гібридному форматі. Більшість проживає на території України (76,4 %), інші тимчасово перебувають за кордоном. Вибірка охоплює широкий віковий діапазон (18–62 роки), з переважанням чоловіків (69,7 %). Значна частина респондентів має вищу освіту (бакалавр або магістр), хоча присутні й учасники як зі середньою освітою, так і науковим ступенем.

Відповідні соціально-демографічні показники подано в таблицях (табл. 2.1–2.2).

Таблиця 2.1

Соціально-демографічні характеристики вибірки

Характеристика	Значення
Кількість респондентів	254
Проживають в Україні	194
Проживають за кордоном	60
Стать	жінки – 77; чоловіки – 177
Середній вік, років	36,5 (діапазон 18–62)
Сер. загал. стаж роботи, років	14,5
Середній стаж роботи в ІТ, років	10,4
Кількість респондентів, які займають керівні посади різного рівня	90
Середній розмір команди	9
Режим роботи	офіс – 43; дистанційно – 114; гібридно – 97

До складу вибірки увійшли представники різних професійних ролей, що відображає типову структуру зайнятості в ІТ-секторі: фахівці з розробки

програмного забезпечення, тестувальники, системні аналітики, дизайнери, проєктні менеджери, HR-спеціалісти, маркетинологи, менеджери з продажу, а також представники керівної ланки.

Таблиця 2.2

Розподіл респондентів за рівнем освіти

Освітній рівень	Кількість досліджуваних, у %
Середня	5,1
Середньо-спеціальна	3,5
Бакалавр	19,7
Магістр (повна вища)	68,1
Вчена ступінь	3,6

Розподіл респондентів за посадовими напрямками (табл. 2.3) є наступним:

- *технічні висококваліфіковані інженери*: 46,9 % (включно зі спеціалістами з розробки, інженерами програмного забезпечення, технічними керівниками команд (Tech Leads), технічними директорами (СТО), а також менеджерами / проєктними менеджерами: 12,6 %;

- *креативна група* (UI/UX Designers, Game Designers, 2D Artists, 3D Artists): 9,4 %;

- *тестувальники*: 8,7 %;

- *аналітики / бізнес-аналітики*: 5,1 %;

- *HR-фахівці*: 3,9 %;

- *маркетинологи*: 2,8 %;

- *топ менеджмент*: 4,7 %;

- *інші (адміністративні працівники, фахівці з підтримки тощо)*: 5,9 %.

Таблиця 2.3

Розподіл респондентів за посадовими напрямками

Посада	Кількість досліджуваних, у %
1	2
Технічні висококваліфіковані інженери	46,9
Менеджмент / РМ	12,6

Продовження табл. 2.3

1	2
Креативна група	9,4
Тестувальники	8,7
Аналітики	5,1
Топ менеджмент	4,7
HR	3,9
Маркетологи	2,8
Інші	5,9

Більшість учасників працюють в ІТ-компаніях, які розробляють власні програмні продукти (68,9 %), а також у компаніях сервісного типу (20,1 %) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл респондентів за типом компанії

Тип компанії	Кількість досліджуваних, у %
Продуктові	68,9
Сервісні	20,1
Національний бізнес та держсектор	11,0

За типом зайнятості більшість респондентів становлять штатні працівники (понад 80 %), які працюють переважно у віддаленому або гібридному форматі. Середній загальний трудовий стаж учасників становив 14,5 років, а стаж роботи в ІТ – 10,4 років. У вибірці також були представлені респонденти, які займають керівні посади різних рівнів (N = 90), що дозволяє врахувати специфіку становлення та підтримки залученості персоналу до роботи з управлінської перспективи. Додаткові характеристики вибірки досліджуваних наведено в Додатку Б.

Серед особливостей вибірки виокремлюються кілька категорій респондентів, що зумовили додаткові аспекти аналізу:

- *мобілізовані ІТ-фахівці*, які на момент дослідження проходили службу в ЗСУ. Попри складні умови, частина з них погодилася пройти опитування, що підкреслює їхню готовність співпрацювати;

- фахівці, які здійснили професійний перехід у сферу ІТ, демонструючи тенденцію до гнучких кар'єрних переходів, притаманну сучасному ринку праці;
- *креативна група*: UI/UX-дизайнери, художники, гейм дизайнери, які працюють у крос-функціональній взаємодії з технічними командами. Їх залученість часто визначається можливістю самовираження та якістю командної взаємодії, що потребує окремого аналізу;
- *керівники в моделі «граючого тренера»*, коли одна особа поєднує управлінські та технічні функції, сприяють становленню горизонтальної культури управління та впливають на сприйняття психологічного клімату в команді. Ці аспекти детально розглянуто у підрозділі 1.2.

Етапи дослідження:

1. *Підготовчий етап*: теоретичне обґрунтування проблеми, побудова концептуальної моделі та адаптація інструментарію до українського ІТ-контексту.
2. *Констатувальний етап*: проведення опитування та збір емпіричних даних серед працівників ІТ-компаній.
3. *Аналітичний етап*: обробка та статистичний аналіз даних за допомогою програм SPSS і JASP (кореляційний, регресійний, кластерний аналіз тощо).
4. *Узагальнюючий етап*: інтерпретація результатів і формулювання висновків, що стали основою для розроблення та апробації програми підвищення залученості персоналу (див. розділ 3).

Для реалізації емпіричного етапу було розроблено та адаптовано комплекс психодіагностичних інструментів, що забезпечив можливість вимірювання визначених у моделі чинників.

Одним із ключових завдань дослідження була адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al., 2020) для українського контексту, зокрема для працівників ІТ-сфери.

Процедура адаптації включала подвійний переклад за участю двох незалежних перекладачів, зворотний переклад та змістове узгодження формулювань з урахуванням культурних і професійних особливостей ІТ-галузі.

Психометричне обґрунтування шкали передбачало оцінку внутрішньої надійності (α -Кронбаха = 0,917), експлораторний факторний аналіз (EFA), а також оцінку конвергентної валідності шляхом кореляцій із валідизованими шкалами (залученість до роботи, професійна самоефективність, організаційний розвиток).

За результатами було підтверджено двофакторну структуру шкали, що охоплює:

- психологічну безпеку у взаємодії з командою;
- психологічну безпеку у взаємодії з керівником.

Адаптована шкала продемонструвала високу психометричну надійність і придатність для використання у дослідженнях психологічних умов праці, рівня довіри в команді та детермінант залученості до роботи в організаційному контексті. Детальний опис процедури та отриманих результатів, а також підтвердження значущості цього чинника для залученості персоналу подано в низці публікацій (Бондарчук та ін., 2025; Клесман, 2024а; Івкін & Клесман, 2025; Клесман, 2025f).

Констатувальний етап емпіричного дослідження був спрямований на виявлення психологічних чинників, що визначають рівень залученості працівників ІТ-компаній до професійної діяльності. Методологічна основа етапу спиралася на багаторівневу теоретичну модель, яка охоплює як внутрішньоособистісні характеристики, так і зовнішні умови професійного функціонування. Таким чином, цей етап забезпечив перевірку теоретичних положень на емпіричному рівні та створив підґрунтя для подальшого статистичного аналізу.

Далі для реалізації дослідження було розроблено та апробовано діагностичний комплекс «Залученість персоналу до роботи в ІТ», що включав адаптовані до українського контексту опитувальники та авторські методики (Додаток А). Статистичний аналіз здійснювався за допомогою програмного забезпечення *IBM SPSS (v.23)* та *JASP (v.0.19.3)*.

Структура методичного комплексу. Інструментарій дослідження було вибудовано у відповідності до багаторівневої моделі детермінант залученості персоналу до роботи та структуровано за трьома рівнями:

1. Особистість (нано-рівень).

Залученість до роботи вимірювалася за допомогою «Утрехтської шкали залученості до роботи» (UWES-17) (W. Schaufeli & A. Bakker; адаптація Л. Карамушки та ін.), яка охоплює три складники: енергійність, відданість і заглибленість. Оцінювання здійснюється за 7-бальною шкалою Лайкерта.

Професійна самоефективність оцінювалася за «Шкалою професійної самоефективності» (T. Rigotti et al.; адаптація О. Креденцер), що визначає рівень впевненості у власних професійних здібностях. Оцінювання проводиться за 6-бальною шкалою Лайкерта (Rigotti et al., 2008; Карамушка та ін., 2023).

Залученість у кар'єру діагностувалася за «Шкалою залученості в кар'єру» (A. Hirschi et al.; адаптація Р. Чайки), яка вимірює активність, планування та соціальний капітал (Hirschi et al., 2014).

Внутрішні ресурси (фізичне здоров'я, баланс роботи й життя) оцінювалися за допомогою авторського опитувальника ресурсного забезпечення.

2. Команда (мікро-рівень).

Психологічна безпека у взаємодії з командою та керівником вимірювалася за допомогою опитувальника «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al.; адаптація О. Бондарчук та ін.), який охоплює два ключові аспекти: безпека у взаємодії з колегами та з керівником.

3. Організація (мезо-рівень).

Організаційна зрілість та управлінські бар'єри діагностувалися за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт і Л. Ланг; модифікація Л. Карамушки).

Зовнішні ресурси (матеріальна винагорода, умови праці, забезпечення обладнанням, можливості професійного навчання, соціальна підтримка, безпечне середовище в умовах війни) вимірювалися за допомогою авторського опитувальника ресурсного забезпечення.

Додатково використовувалася *соціально-демографічна анкета* (16 питань), що дозволила врахувати індивідуальні характеристики респондентів (вік, стать, стаж, посада, формат роботи, тип і розмір компанії тощо) та провести аналіз міжгрупових відмінностей.

Запропонована структура методичного комплексу забезпечує комплексне вимірювання залученості персоналу до роботи, охоплюючи особистісні, командні та організаційні детермінанти, а також внутрішні й зовнішні ресурси. Це створює цілісну рамку для інтерпретації результатів у специфічному контексті ІТ-сфери України.

Структура методичного комплексу представлена в таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Методики вимірювання складників залученості до роботи
за ключовими чинниками**

Показники	Методика	Концептуальна основа
1	2	3
<i>Особистість (нано-рівень)</i>		
Залученість до роботи: • енергійність, • відданість, • заглибленість	«Утрехтська шкала залученості до роботи» (UWES-17); Schaufeli & Bakker; адапт. Карамушка та ін.	Концепція залученості до роботи (Schaufeli)
Професійна самоефективність (впевненість у власних професійних здібностях)	«Шкала професійної самоефективності» Rigotti et al.; адапт. Креденцер	Теорія самоефективності (Bandura)
Залученість у кар'єру (активність, планування, соціальний капітал)	«Шкала залученості в кар'єру» Hirschi et al.; адапт. Чайки	Теорія професійної ідентичності
Внутрішні ресурси: фізичне здоров'я баланс роботи й життя	Авторський опитувальник ресурсного забезпечення	JD-R Model (Bakker, Demerouti); раціогуманістичний підхід (Балл)

Продовження табл. 2.5

1	2	3
<i>Команда (мікро-рівень)</i>		
ПБ у взаємодії з командою та керівником	Опитувальник «Психологічна безпека» O'Donovan et al.; адапт. Бондарчук та ін.	Концепція психологічної безпеки (Edmondson)
<i>Організація (мезо-рівень)</i>		
Організаційний розвиток: організаційна зрілість управлінські бар'єри	Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» Зігерт і Ланг; модифікація Карамушки	Концепція організаційного розвитку
Зовнішні ресурси: матеріальна винагорода забезпечення обладнанням умови праці можливості проф. навчання та розвитку соціальна підтримка безпека в умовах війни	Авторський опитувальник ресурсного забезпечення	JD-R Model (Bakker, Demerouti); раціогуманістичний підхід (Балл)

Перевірка внутрішньої узгодженості всіх шкал за коефіцієнтом α -Кронбаха ($\alpha > 0,70$) підтвердила належний рівень надійності, що створює підґрунтя для подальшого кореляційного та регресійного аналізу.

2.2 Рівні та компоненти залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії: результати емпіричного дослідження

Після збору емпіричних даних було здійснено аналіз рівнів залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Підрозділ 2.2 присвячено докладному висвітленню результатів цього аналізу. Для цього було застосовано два взаємодоповнювальні підходи. По-перше, кластерний аналіз дозволив виокремити типологічні групи працівників із різним рівнем залученості («Кризова», «Нейтральна» та «Ресурсна»), що

дало змогу окреслити загальну картину поширеності різних рівнів включеності у професійну діяльність. По-друге, дисперсійний аналіз (ANOVA) був використаний для дослідження окремих компонентів залученості до роботи: енергійності, відданості, заглибленості, а також інтегрального показника. Це дало можливість простежити, які саме аспекти залученості виявляють найбільші відмінності та роблять основний внесок у формування загального рівня включеності персоналу.

2.2.1 Кластерний аналіз рівнів залученості до роботи персоналу до роботи в ІТ-компанії

У підрозділі 1.1 було розглянуто одну з типологій працівників за ступенем залученості до роботи: активно незалучені, незалучені та активно залучені, яка описує різні форми ставлення до професійної діяльності, від активної відданості та ініціативності до формального виконання обов'язків чи відкритого незадоволення роботою. Її практичне значення полягає у можливості структурувати групи співробітників та зрозуміти, як відмінності у рівнях залученості до роботи впливають на ефективність команди й організації загалом.

У нашому емпіричному дослідженні ця концепція отримала подальше уточнення. За результатами кластерного аналізу методом K-means було виокремлено три групи персоналу: «Кризову», «Нейтральну» та «Ресурсну», які відображають різні психологічні та організаційні профілі залученості до роботи.

Даний підхід дозволив виявити латентну структуру профілів працівників на основі 19 стандартизованих показників (Z-балів), що охоплюють:

- залученість до роботи та її складники (енергійність, відданість, заглибленість);
- психологічну безпеку у взаємодії з колегами та з керівником;
- професійну самоефективність;
- залученість у кар'єру;
- внутрішні та зовнішні ресурси;

- показники організаційного розвитку (організаційна зрілість і управлінські бар'єри).

Виділена типологія не лише підтверджує існування різних рівнів залученості до роботи, але й створює підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу та розробки цілеспрямованих інтервенційних програм, спрямованих на посилення ресурсного потенціалу персоналу.

У результаті виділено три чіткі кластери:

- *кластер 1 – «Кризова група» (12 %).* Характеризується критично низькими показниками за більшістю психологічних і організаційних шкал. Найнижчі значення спостерігаються у залученості до роботи (зокрема, в її складниках: енергійності, відданості та заглибленості, професійній самоефективності, психологічній безпеці та ресурсному забезпеченні. Такі працівники відзначають нестачу внутрішніх і зовнішніх ресурсів, низьке фізичне самопочуття, відсутність балансу між роботою та життям, незадоволення матеріальною винагородою, обмежені можливості професійного розвитку. Для цієї групи також характерний найвищий рівень управлінських бар'єрів, що вказує на відчуття організаційної дисфункції та проблемності розвитку організації;

- *кластер 2 – «Нейтральна група» (36 %).* Має помірно знижені показники без виражених крайнощів. Працівники цієї групи демонструють середній рівень залученості до роботи та психологічної безпеки в команді, невисоку самоефективність і помірну задоволеність рівнем зовнішніх та внутрішніх ресурсів. Вони схильні до зниження лояльності до організації, відчуття незадоволення заробітною платою та можливостями професійного розвитку. Для цієї групи типовим є певний баланс між вимогами та ресурсами, проте без виражених позитивних тенденцій;

- *кластер 3 – «Ресурсна група» (52 %).* Відзначається високими рівнями за всіма основними показниками. Представники цієї групи демонструють високу залученість до роботи (енергійність, відданість, заглибленість), високу

професійну самоефективність, психологічну безпеку у взаємодії як з колегами, так і з керівником, а також задоволеність рівнем ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Вони оцінюють рівень організаційного розвитку як високий, що свідчить про ефективне функціонування, довіру в команді та позитивне сприйняття організаційного середовища.

Міжкластерні відмінності за всіма змінними виявилися статистично значущими ($p < 0,001$), що підтверджує валідність і стійкість кластерної моделі.

Даний підхід дозволив виявити латентну структуру профілів працівників на основі 19 стандартизованих показників (Z-балів), що охоплюють залученість до роботи та її складники (енергійність, відданість, заглибленість), психологічну безпеку у взаємодії з колегами та з керівником, професійну самоефективність, залученість у кар'єру, внутрішні та зовнішні ресурси, а також показники організаційного розвитку (організаційна зрілість і управлінські бар'єри).

Отримані результати кластерного аналізу дали змогу ідентифікувати три відносно стабільні групи працівників, що розрізняються за рівнем залученості до роботи та ресурсним забезпеченням. Ці групи відображають різні стратегії професійного функціонування: від дезінтеграції й емоційного виснаження до високої ініціативності, відданості та ефективної взаємодії в організації.

На рисунку 2.1 відображено середні значення психологічних показників залученості до роботи для трьох кластерних груп. Оскільки опитувальники містили шкали з різною кількістю градацій, наведені бали не мають абсолютного порівняльного значення між шкалами, однак відображають внутрішньогрупові відмінності та тенденції розподілу за кластерами.

Діаграма показує, що для «кризової групи» характерні нижчі середні значення за всіма компонентами залученості, психологічної безпеки в команді та самоефективності, а також підвищений рівень проблемності організаційного розвитку. «Нейтральна група» демонструє помірні середні показники без виражених крайнощів. Натомість «ресурсна група»

характеризується вищими рівнями самоефективності, психологічної безпеки та залученості, а також нижчим рівнем управлінських бар'єрів, що свідчить про сприятливе організаційне середовище та наявність ресурсів професійного функціонування.

Кластер 1, Кластер 2 і Кластер 3

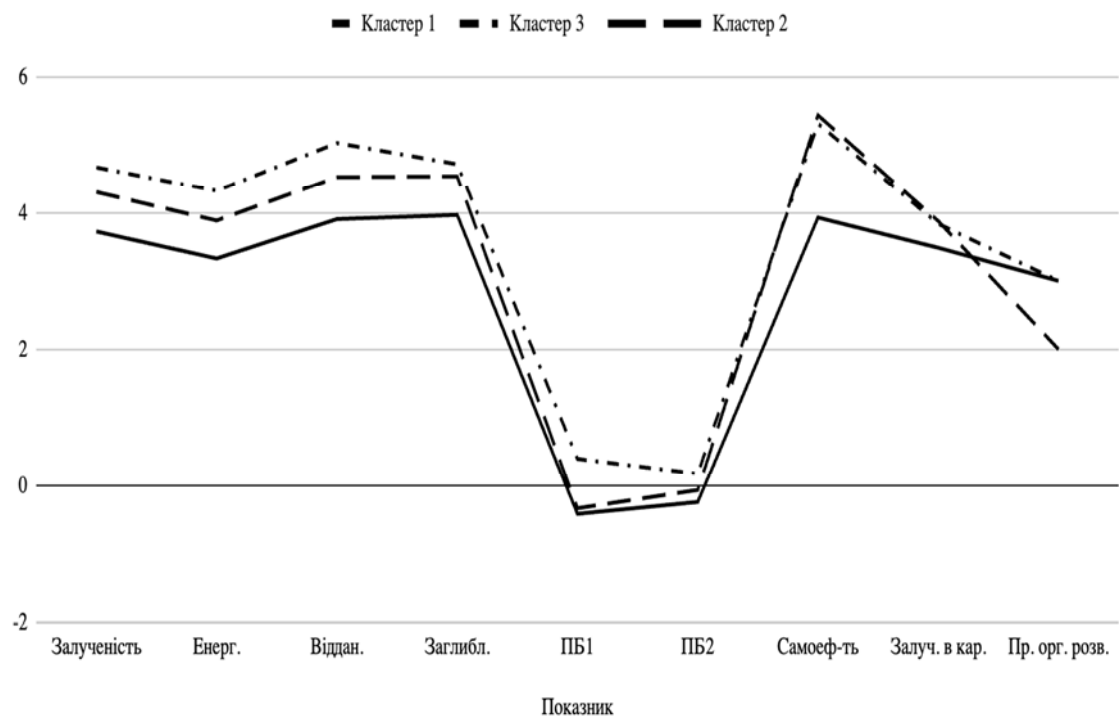


Рис 2.1 Середні значення психологічних показників у трьох кластерних групах

Нижче наведено таблицю 2.6, у якій подано кластерні профілі трьох груп персоналу на основі стандартизованих значень (Z-балів). Значення подано у стандартизованих одиницях (середнє = 0, SD = 1). Чим більше відхилення від нуля, тим виразніше проявлений показник, у позитивному або негативному напрямку:

- кластер 1 – критично низькі показники (кризова група);
- кластер 2 – помірно знижені (нейтральна група);
- кластер 3 – високі (ресурсна група).

Таблиця 2.6

**Кластерні профілі працівників за стандартизованими значеннями
психологічних та організаційних показників (Z-бали)**

Показник	Кластер 1 (кризова)	Кластер 2 (нейтральна)	Кластер 3 (ресурсна)
Залученість до роботи (інтегр.)	-1,56	-0,73	+0,89
• Енергійність	-1,67	-0,73	+0,89
- Відданість	-1,69	-1,52	+0,78
- Заглибленість	-1,32	-0,19	+0,40
ПБ з колегами	-1,20	-0,05	+0,34
ПБ з керівником	-0,69	-1,10	+0,22
Професійна самоефективність	-1,06	-0,14	+0,33
Залученість у кар'єру	-1,30	-0,18	+0,42
<i>Внутрішні ресурси</i>			
Фізичне здоров'я	-1,01	-0,10	+0,35
Баланс роботи й життя	-1,08	-0,23	+0,44
<i>Зовнішні ресурси</i>			
Матеріальна винагорода	-1,18	-0,36	+0,48
Забезпечення обладнанням	-1,01	-0,08	+0,36
Умови праці	-1,04	-0,02	+0,39
Можливості проф. навчання та розвитку	-1,14	-0,20	+0,43
Соціальна підтримка	-1,00	-0,06	+0,37
Безпечне середовище в умовах війни	-0,98	-0,11	+0,36
Професійна підтримка	-1,19	-0,11	+0,35
<i>Організаційний розвиток</i>			
Організаційна зрілість	-0,99	-0,07	+0,34
Управлінські бар'єри	+1,20	+0,32	-0,49

Поглиблена інтерпретація ключових від'ємних («—») значень у кожному кластері:

Кластер 1 – «Кризова група». Цей кластер має глибоко негативні значення майже по всіх змінних.

Для більшої деталізації у таблиці наведено ключові негативні прояви характеристик у кластері 1 (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Особливості негативних проявів психологічних і організаційних характеристик у кластері 1 («Кризова група»)

Показник	Z-оцінка	Інтерпретація
Залученість до роботи (інтегр.)	-1,56	Відсутність включеності в роботу, ризик дезадаптації
• Відданість	-1,69	Дуже низька емоційна залученість, можлива демотивація, професійне вигорання
ПБ з колегами	-1,20	Високий рівень тривожності у командній взаємодії
Професійна самоефективність	-1,06	Відчуття некомпетентності, зниження впевненості у власних силах
<i>Ресурсне забезпечення</i>		
Можливості проф. навчання та розвитку	-1,14	Люди не бачать можливостей для зростання або змін
Професійна підтримка	-1,19	Працівник не відчуває підтримки від колег
<i>Проблемність організаційного розвитку</i>		
Управлінські бар'єри	+1,20	Єдине позитивне значення: люди чітко усвідомлюють організаційні проблеми

Цей кластер характеризується виснаженим психологічним станом і системним зниженням ключових показників залученості до роботи. Для представників групи властиві втрата енергійності, відсутність емоційної включеності та професійної ініціативи, що супроводжується зниженням самоефективності та впевненості у власних силах.

Працівники цього кластеру не відчувають підтримки з боку колег і керівництва, сприймають робоче середовище як напружене та тривожне, мають обмежене бачення можливостей для професійного розвитку.

Єдиним відносно позитивним показником виступає усвідомлення управлінських бар'єрів і організаційних проблем, що може свідчити про

реалістичне сприйняття середовища, однак без відчуття особистого впливу на його зміну.

Загалом кризова група відображає стан психологічного виснаження, дезадаптації та низької залученості, що створює високі ризики зниження продуктивності й професійного вигорання.

Такий профіль потребує антикризових заходів, що поєднують психологічну підтримку працівників із змінами у командній культурі та управлінських практиках.

Кластер 2 – «Нейтральна група». Це не проблемна, а й не залучена група. Тут значення помірно від'ємні, без виражених крайнощів. Найнижчі значення позначені в таблиці (табл. 2.8).

Працівники демонструють середній рівень включеності у діяльність, проте без відчуття глибокої відданості чи емоційної залученості. Вони не повністю ідентифікують себе з роботою та організацією, що проявляється у зниженій лояльності й схильності виконувати завдання радше формально, ніж ініціативно.

Серед основних тенденцій – помірне незадоволення матеріальною винагородою та обмежене сприйняття можливостей професійного розвитку, що може зумовлювати пасивну позицію й орієнтацію лише на короткострокові результати.

Такі працівники не є проблемними, однак перебувають у зоні потенційного ризику зниження залученості до роботи, особливо за умови зростання робочого навантаження чи появи організаційних стресорів.

Профіль потребує підтримувальних втручань, спрямованих на підсилення мотивації, розвиток почуття причетності та визнання досягнень. Доцільно впроваджувати практики підвищення рівня залученості персоналу до роботи, спрямовані на підвищення мотивації, забезпечення якісного зворотного зв'язку, розвиток коучингової підтримки та залучення працівників до процесів ухвалення організаційних рішень.

Таблиця 2.8

**Характеристика помірно негативних тенденцій у кластері 2
(«Нейтральна група»)**

Показник	Z-оцінка	Інтерпретація
Залученість до роботи (інтегр.)	-0,48	Трохи знижений рівень включеності у діяльність
• Енергійність	-0,73	Помірно знижений рівень енергійності, схильність до рутинного виконання завдань без внутрішнього піднесення
• Відданість	-0,52	Люди не сильно ідентифікують себе з роботою, знижена лояльність до організації
<i>Зовнішні ресурси</i>		
Матеріальна винагорода	-0,36	Незадоволення матеріальною винагородою
Можливості проф. навчання та розвитку	-0,20	Відчуття обмеженості перспектив професійного розвитку

Кластер 3 – «Ресурсна група». Майже всі показники в цьому кластері мають позитивні значення, що свідчить про високу залученість до роботи, впевненість і психологічну стабільність працівників. Представники цієї групи відчують підтримку в колективі, довіру у взаємодії з керівником, вирізняються високим рівнем професійної самоефективності та задоволеністю рівнем як внутрішніх ресурсів, так і забезпеченням зовнішніми ресурсами.

Єдиний показник із від’ємним значенням – це *«Управлінські бар’єри»* ($Z = -0,49$). Він не є негативним проявом, а, навпаки, вказує на відсутність виражених проблем в організаційному розвитку. Це означає, що працівники не відчують адміністративних перешкод чи надмірного контролю, сприймають організаційне середовище як стабільне, послідовне й підтримувальне.

Загалом *«Ресурсна група»* відображає найбільш зрілий і стабільний профіль персоналу – людей, які активно залучені у роботу, проявляють ініціативність, впевненість в своїх професійних навичках і внутрішню мотивацію до роботи. Такі працівники є опорою організації, сприяють

формуванню позитивного психологічного клімату та ефективній командній взаємодії.

Профіль потребує підтримки та розвитку: важливо зберігати і підсилювати наявні ресурси, забезпечувати можливості для професійного зростання, автономію у прийнятті рішень і визнання досягнень, що сприятиме довгостроковому утриманню високого рівня залученості.

Отримані результати свідчать про наявність системних відмінностей між кластерами за ключовими психологічними показниками.

Зокрема, кластерний аналіз дозволив виокремити три профілі працівників, які суттєво різняться за рівнем психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності, залученості до роботи (інтегральний показник) та сприйняття організаційного контексту.

«Кризова» група демонструє найнижчі значення всіх вищезазначених показників. Це свідчить про високі ризики зниження ефективності, емоційного вигорання та дезадаптації. Учасники цього кластеру потребують інтенсивної підтримки та цілеспрямованих психосоціальних інтервенцій.

«Нейтральна» група має проміжні значення за всіма критеріями. Хоча її поточний стан не викликає гострої тривоги, він не є стабільно позитивним. За відсутності належної підтримки існує загроза негативної динаміки з наближенням до кризового стану. Водночас наявний потенціал розвитку, що може бути реалізований через адресні інтервенції на рівні організаційної культури та індивідуальної підтримки.

«Ресурсна» група вирізняється стійкими високими показниками залученості персоналу до роботи, психологічної безпеки та професійної самоефективності; має низький рівень вразливості й достатні ресурси для стійкого та результативного функціонування в організації. Цей профіль може виступати еталонним орієнтиром для побудови стратегій розвитку персоналу.

Загалом, отримані дані підкреслюють багатовимірність феномену залученості до роботи: вона включає як кластерний (рівневий) вимір, так і

вираженість окремих складових: енергійності, відданості та заглибленості. Це створює підґрунтя для подальшого глибшого аналізу структурних компонентів залученості до роботи, що представлено у наступному підрозділі.

2.2.2 Дисперсійний аналіз компонентів залученості до роботи персоналу до роботи в ІТ-компанії

Дисперсійний аналіз (ANOVA) був застосований для виявлення статистично значущих відмінностей у рівнях окремих компонентів залученості до роботи: *енергійності, відданості та заглибленості*, а також інтегрального показника. Це дало можливість з'ясувати, які саме складники вносять найбільший внесок у варіативність показників, і визначити їхню роль у формуванні загальної залученості персоналу до роботи.

Аналіз охоплював кожен із компонентів залученості до роботи (енергійність, відданість, заглибленість) окремо, а також інтегральний показник. Далі подано результати для кожного з них з відповідною інтерпретацією у розрізі ключових соціально-організаційних змінних. Аналіз розпочато з компонента *енергійність*.

Енергійність. Дисперсійний аналіз виявив статистично значущі відмінності у рівні енергійності залежно від категорії посади ($F = 2,417$; $p = 0,016$). Найвищі показники зафіксовано у представників ТОП-менеджменту ($M = 2,67$), HR-фахівців ($M = 2,40$) та креативної групи ($M = 2,33$). Найнижчі рівні енергійності спостерігалися у маркетологів ($M = 1,71$), керівників середньої ланки ($M = 1,78$) та аналітиків ($M = 1,85$).

Отримані дані свідчать, що енергійність як емоційний компонент залученості безпосередньо пов'язана з характером функціонального навантаження: найбільш високі значення властиві креативним та управлінським ролям, тоді як адміністративні й аналітичні функції демонструють нижчі показники (рис. 2.2).

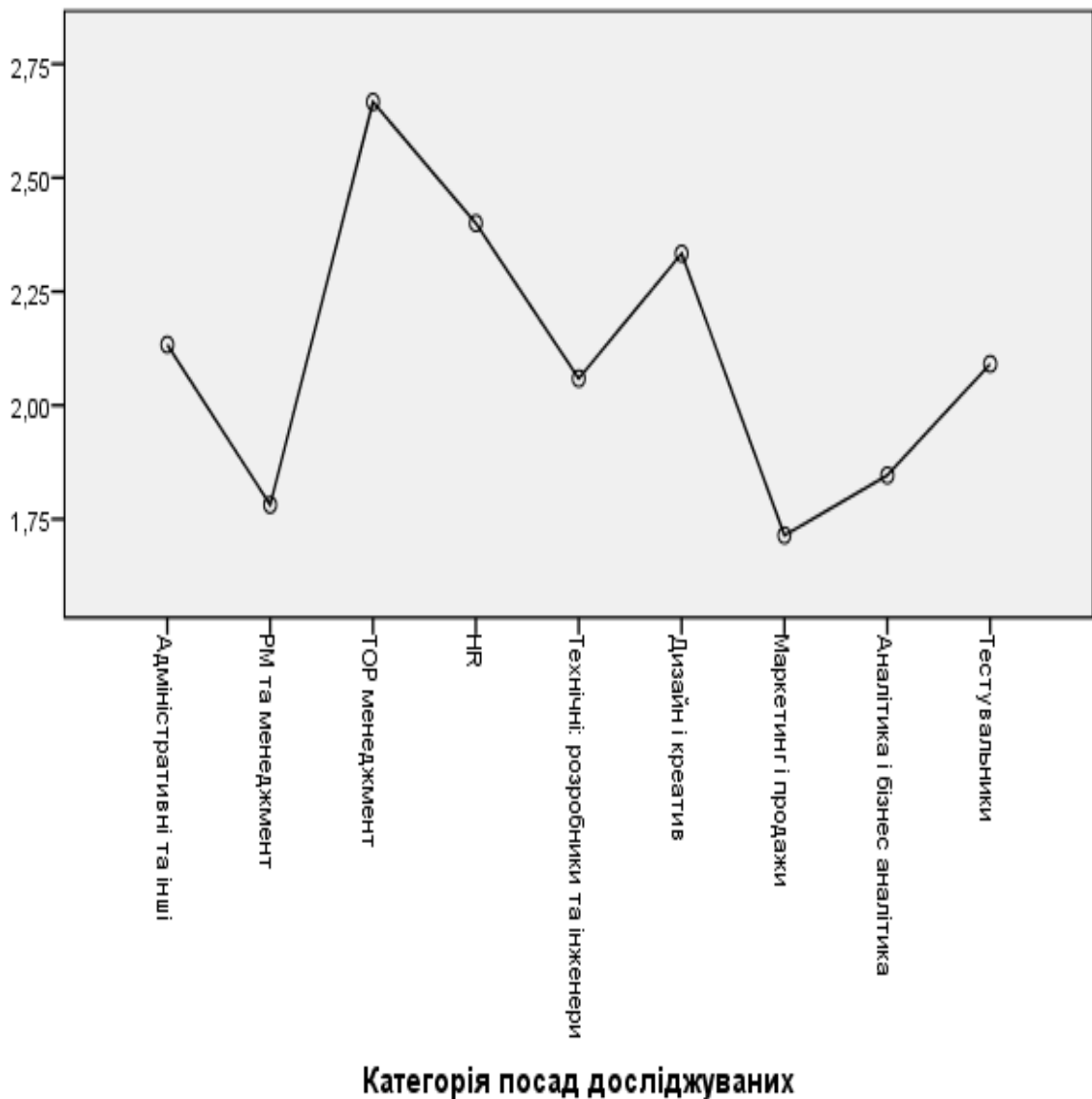


Рис. 2.2 Енергійність працівників залежно від категорії посади (ANOVA)

Керівна посада (керівник / не керівник). Дисперсійний аналіз показав статистично значущі відмінності у рівні енергійності залежно від управлінського статусу ($F = 6,404$; $p = 0,012$). Керівники мали вищі середні показники енергійності ($M = 2,24$) порівняно з не керівниками ($M = 1,99$).

Результати показують, що виконання управлінських функцій асоціюється з більш вираженою енергійністю та мотивацією до роботи, що відображається у вищому рівні залученості до роботи у керівників (рис. 2.3).

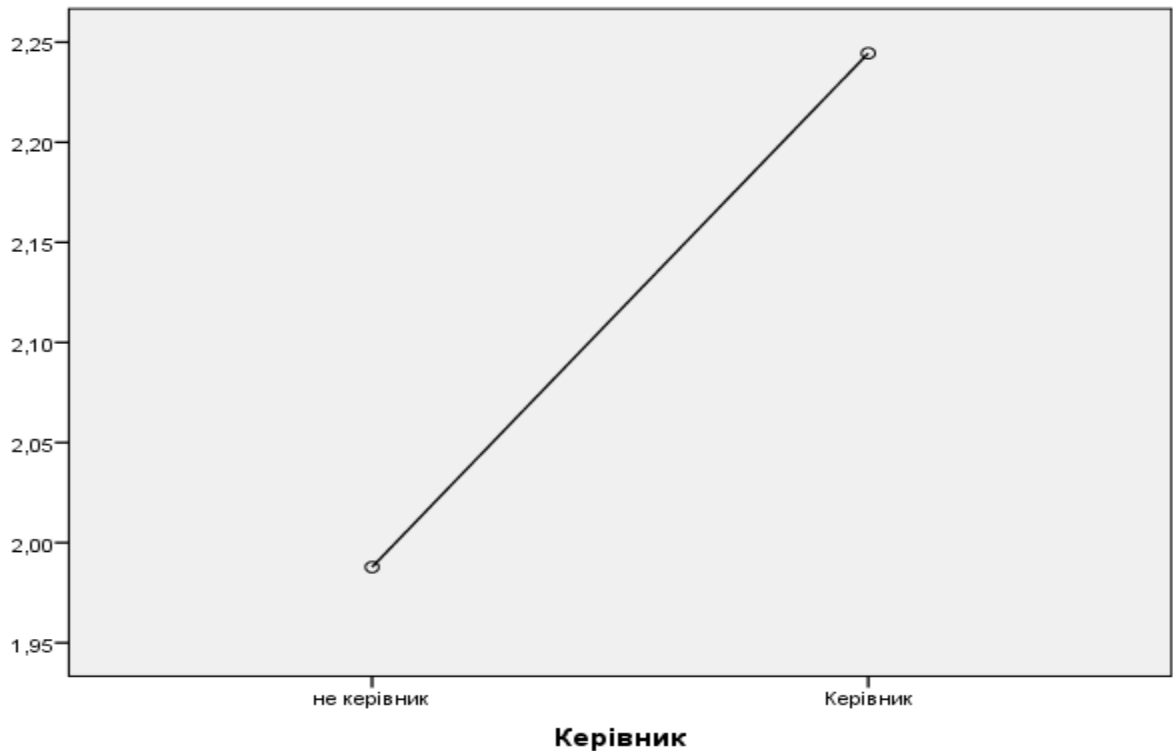


Рис. 2.3 Рівень енергійності керівників і не керівників (ANOVA)

Формат зайнятості: фріланс / контракт або оформлення в штат. Працівники, що працюють на фрілансі або за контрактом, продемонстрували значно нижчий рівень енергійності, ніж ті, хто працює в інших форматах ($F = 7,984$; $p = 0,005$). Середнє значення енергійності у фрілансерів було помітно нижчим ($M \approx 1,53$) порівняно з іншими працівниками ($M \approx 2,11$). Це може пояснюватися ізоляцією, браком командної підтримки чи емоційним виснаженням (див. рис. 2.4).

Розмір компанії (кількість співробітників). Енергійність виявилася також пов'язаною з розміром компанії ($F = 2,135$; $p = 0,023$). Найвищі показники зафіксовано у працівників середніх організацій (70–100 осіб, $M \approx 2,83$) та малих команд (2–5 осіб, $M \approx 2,62$). Найнижчі рівні енергії спостерігалися у самозайнятих осіб (ФОП) ($M \approx 1,56$) та колективах 5–10 осіб ($M \approx 1,86$). Це свідчить, що оптимальні умови для підтримки енергійності забезпечують малі та середні команди, де зберігається баланс інтенсивної взаємодії та автономії.

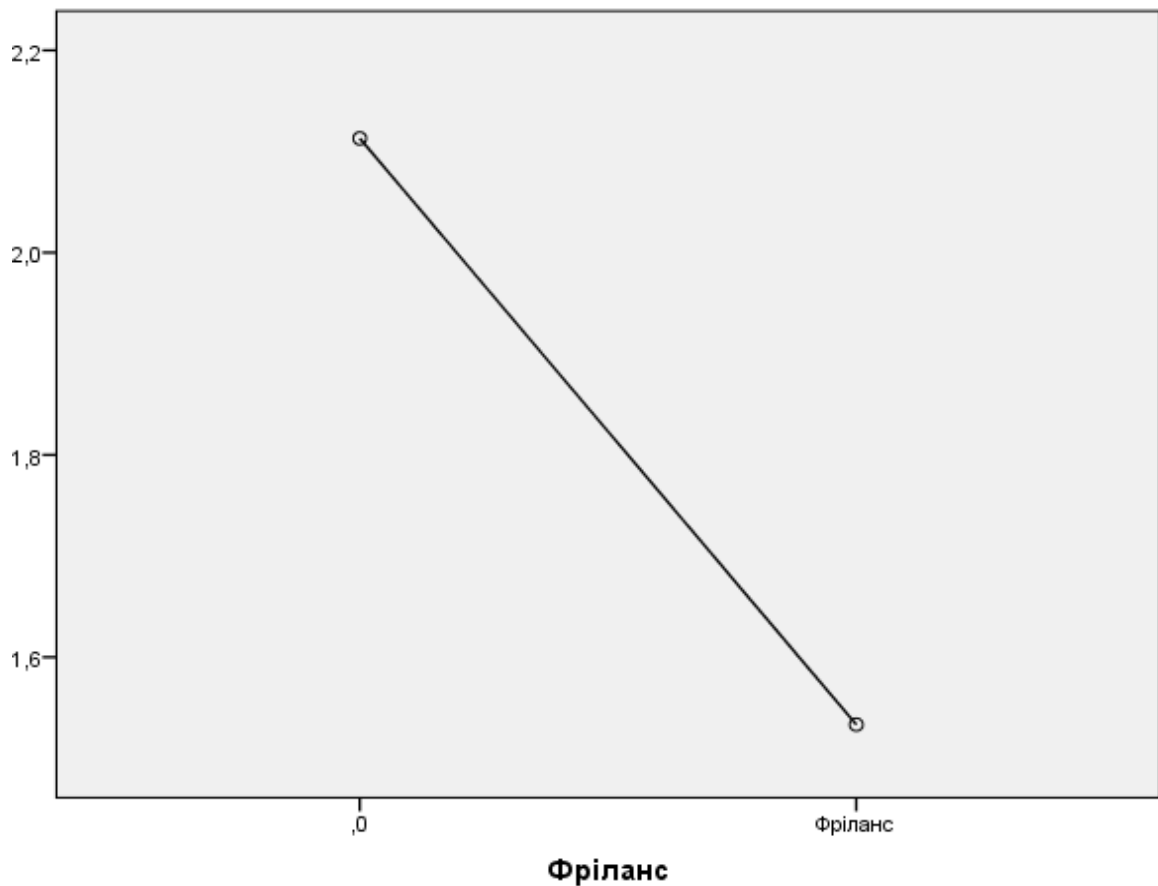


Рис. 2.4 Енергійність працівників залежно від формату зайнятості (фріланс / інші) (ANOVA)

Узагальнимо провідну роль в структурі чинників, що впливають на енергійність:

- категорія посади (вище значення у топ-менеджерів, HR та креативних професій);
- керівний статус (керівники мають вищу енергійність, ніж підлеглі);
- формат зайнятості (фрілансери демонструють нижчі показники, ніж штатні працівники);
- розмір компанії (оптимальні значення в середніх і малих командах).

Соціально-демографічні показники (стать, освіта, форма зайнятості, мобілізаційний статус) не мали статистично значущого впливу. Це

підкреслює, що енергійність зумовлена передусім організаційними й професійними чинниками, а не соціально-демографічними характеристиками.

Розглянемо далі такий компонент залученості в роботу, як *відданість*.

Відданість. Відданість до роботи виявилася значно вищою у керівників, що підкреслює зв'язок лідерської ролі з емоційною залученістю (рис. 2.5).

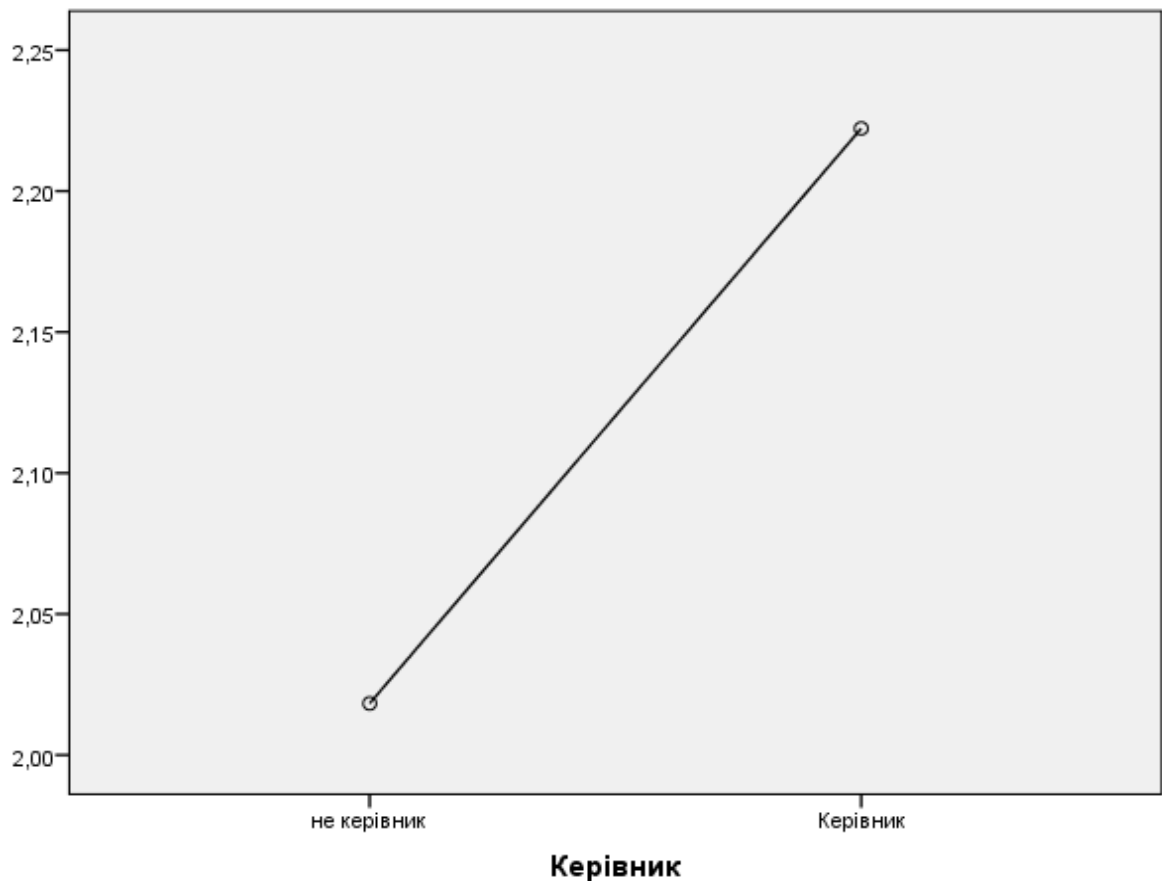


Рис. 2.5 Рівень відданості праці серед керівників і не керівників (ANOVA)

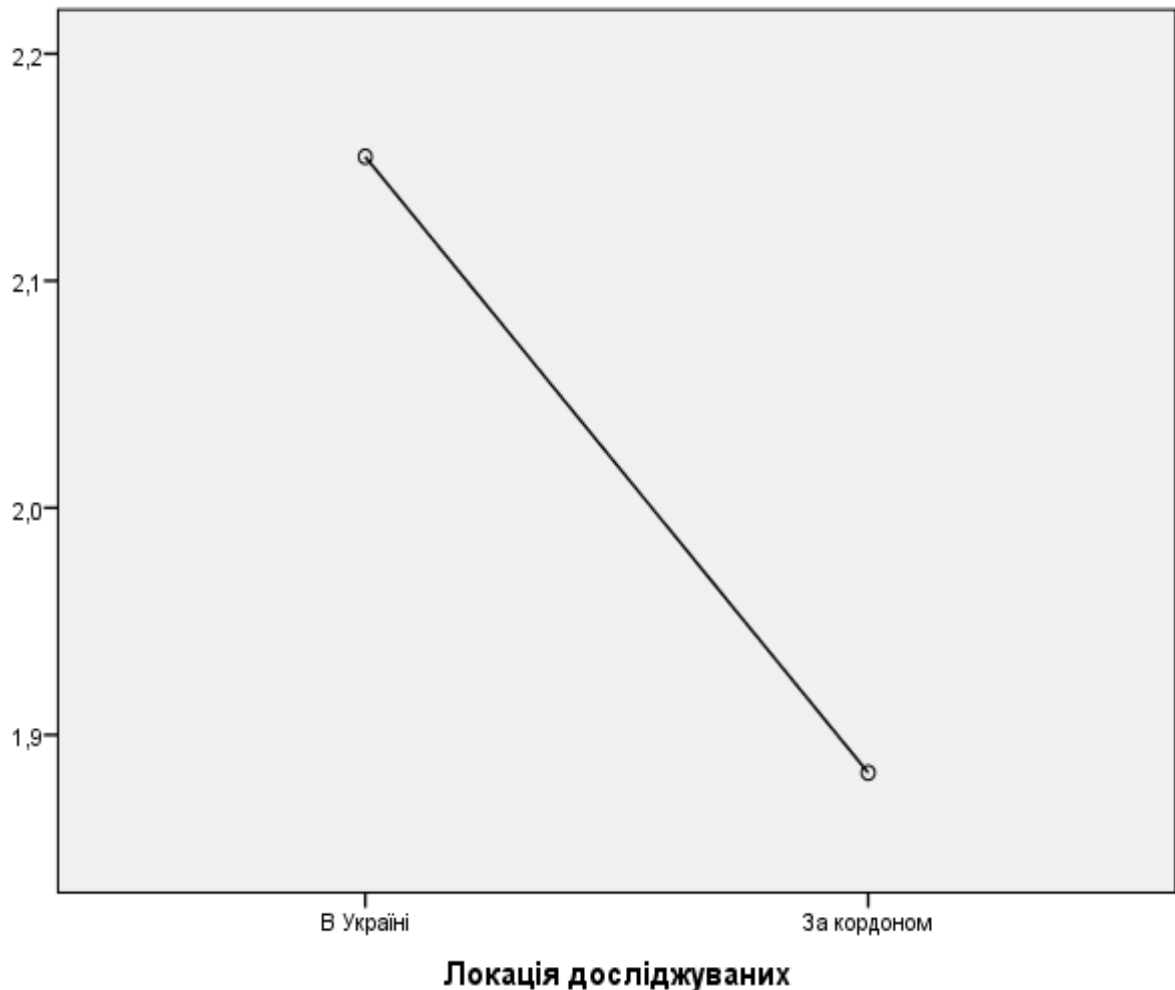
Аналіз показав статистично значущу різницю між керівниками та не керівниками ($F = 4,101$; $p = 0,044$). Середні значення:

- керівники: $M = 2,22$;
- не є керівниками: $M = 2,02$.

Отримані результати свідчать, що управлінські функції пов'язані з більш глибоким емоційним залученням у роботу. Це може пояснюватися вищим

рівнем відповідальності, ціннісною ідентифікацією з професійною діяльністю та залученістю до стратегічних цілей організації.

Локація досліджуваних (в Україні / за кордоном). Працівники, які залишаються в Україні, продемонстрували вищий рівень відданості, ніж ті, хто працює за кордоном (рис. 2.6).



*Рис. 2.6 Відданість працівників залежно від локації
(в Україні / за кордоном) (ANOVA)*

Встановлено статистично значущу різницю ($F = 5,761$; $p = 0,017$).
Середні значення:

- в Україні: $M = 2,15$;
- за кордоном: $M = 1,88$.

Це може свідчити про емоційну прив'язаність до локального робочого середовища, а також про вплив соціального контексту, мотиваційних і культурних чинників, що підтримують професійну активність в Україні.

Отже, в контексті вивчення відданості як складової залученості до роботи найбільш впливовими виявилися управлінський статус та територіальне розташування працівника. Обидва чинники тісно пов'язані з емоційною включеністю, лояльністю до компанії та ідентифікацією з професійною роллю. Натомість інші змінні (категорія посади, фріланс, вік, стать, стаж, графік, пов'язаність із українським бізнесом) не показали статистично значущого впливу (усі $p > 0,05$).

Третім компонентом залученості до роботи є заглибленість.

Заглибленість. Дисперсійний аналіз виявив статистично значущі відмінності у рівні заглибленості залежно від управлінського статусу, стажу роботи в галузі, графіку роботи та категорії посад.

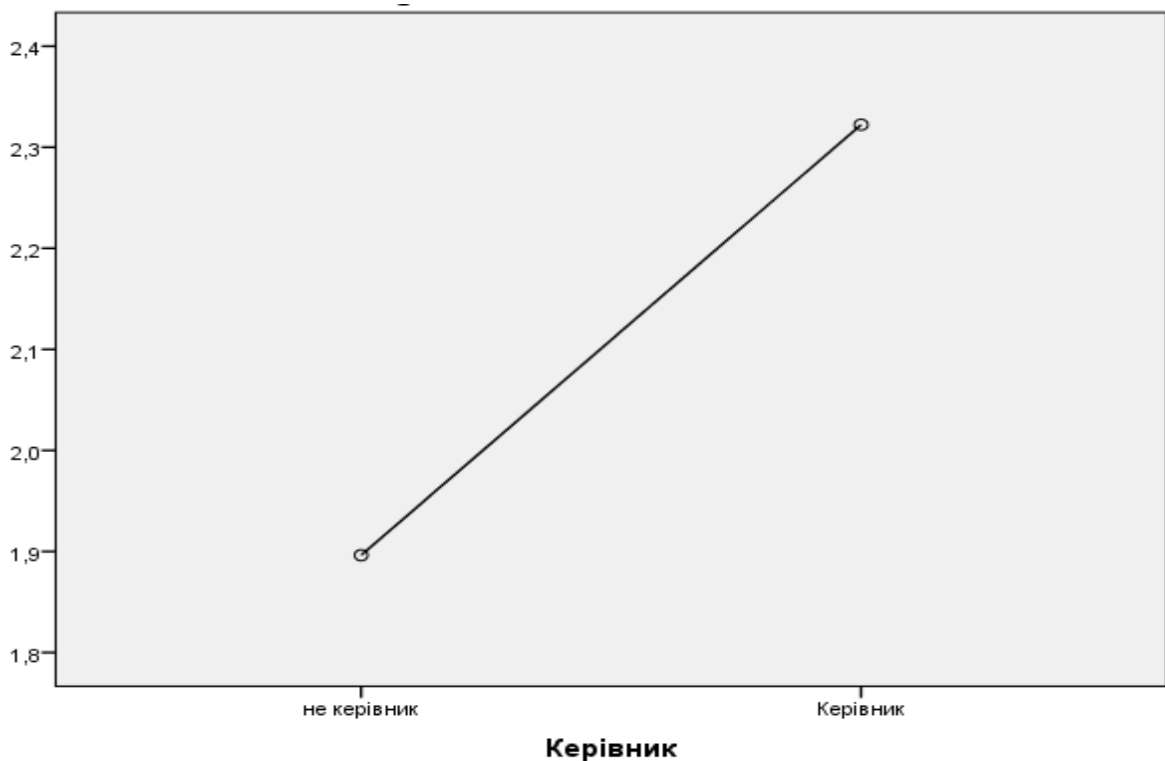


Рис. 2.7 Рівень заглибленості у роботу серед керівників і не керівників (ANOVA)

1. Керівна посада. Виявлено статистично значущі відмінності між керівниками та працівниками, що не обіймають керівних посад ($F = 18,081$; $p < 0,001$). Середній рівень заглибленості у керівників був вищим ($M = 2,32$), ніж у працівників без керівних функцій ($M = 1,90$). Це свідчить, що виконання управлінських обов'язків пов'язане з глибшим включенням у робочі процеси, більшою зосередженістю, емоційним залученням і відчуттям значущості виконуваних завдань. Отримані результати узгоджуються з положенням про те, що тривалий досвід управління супроводжується посиленням внутрішньої залученості (див. рис. 2.7).

2. Стаж в IT-сфері. Рівень заглибленості у роботу суттєво відрізнявся між працівниками з різним досвідом у сфері IT ($F = 4,637$; $p = 0,001$). Найвищі середні значення спостерігалися у старших IT-фахівців ($M = 2,38$) та експертів ($M = 2,28$), тоді як найнижчі – у групі досвідчених ($M = 1,84$) та молодих фахівців ($M = 1,88$). Це підтверджує гіпотезу про етапність становлення професійної залученості: заглибленість у роботу не зростає лінійно з досвідом, а має хвилеподібний характер, змінюючись залежно від фази розвитку кар'єри (рис. 2.8).

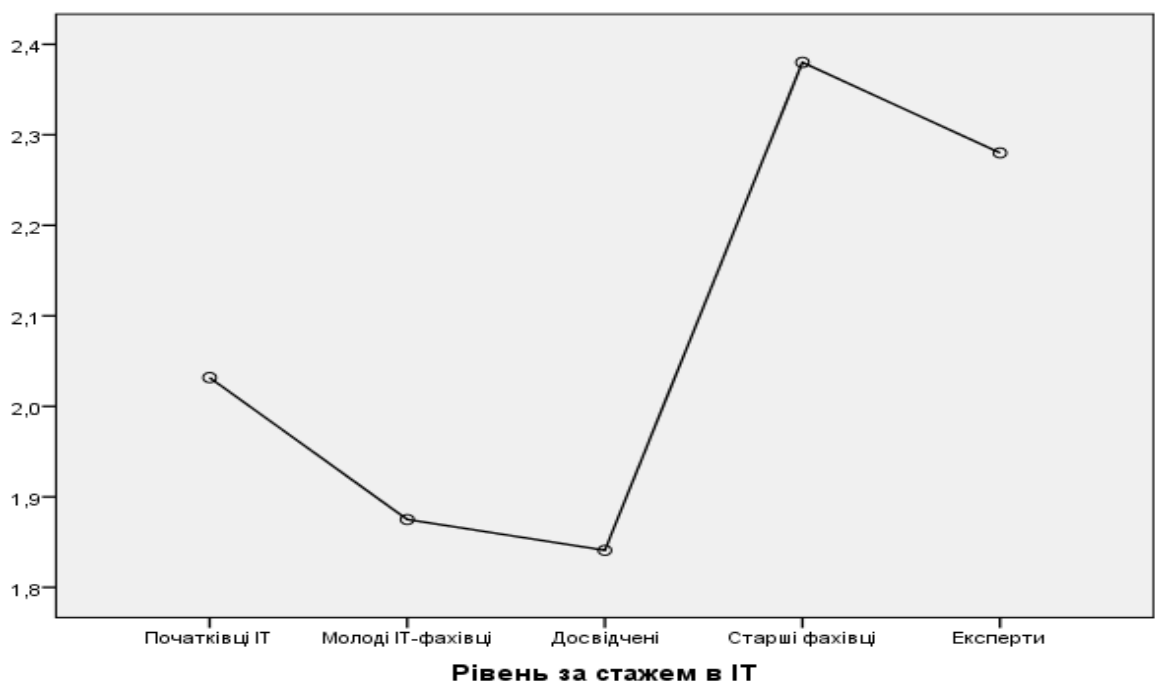
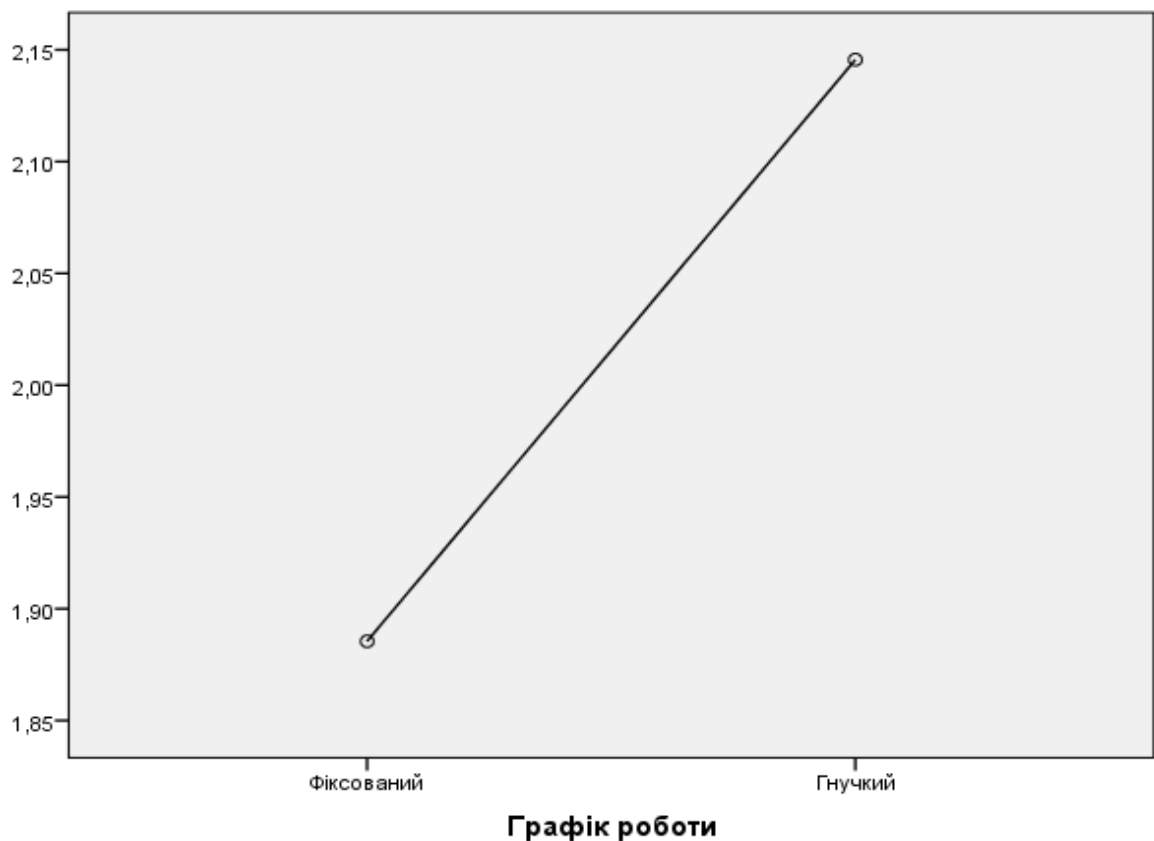


Рис. 2.8 Рівень заглибленості у роботу залежно від стажу працівників в IT-сфері (ANOVA)

3. *Графік роботи (фіксований / гнучкий)*. Аналіз показав статистично значущу різницю між працівниками з фіксованим і гнучким графіком роботи ($F = 6,640$; $p = 0,011$). Працівники з гнучким графіком демонстрували вищий рівень заглибленості у роботу ($M = 2,15$), порівняно з тими, хто працював за фіксованим графіком ($M = 1,89$). Це свідчить, що можливість автономного планування часу сприяє глибшому включенню у професійну діяльність та знижує ризики емоційного дистанціювання (рис. 2.9).



*Рис. 2.9 Вплив графіка роботи (фіксований / гнучкий)
на рівень заглибленості (ANOVA)*

4. *Категорія посади*. Аналіз показав статистично значущі відмінності у рівні заглибленості залежно від категорії посади ($F = 3,030$; $p = 0,003$). Найвищі значення продемонстрували представники ТОП-менеджменту ($M = 2,75$), HR-фахівці ($M = 2,30$) та креативна група ($M = 2,29$). Найнижчий рівень заглибленості спостерігався в аналітиків ($M = 1,69$), маркетологів

($M = 1,71$), а також менеджерів середньої ланки ($M = 1,75$). Це підтверджує, що характер завдань і ступінь емоційної участі у професійній діяльності безпосередньо впливають на глибину включення в роботу (рис. 2.10).

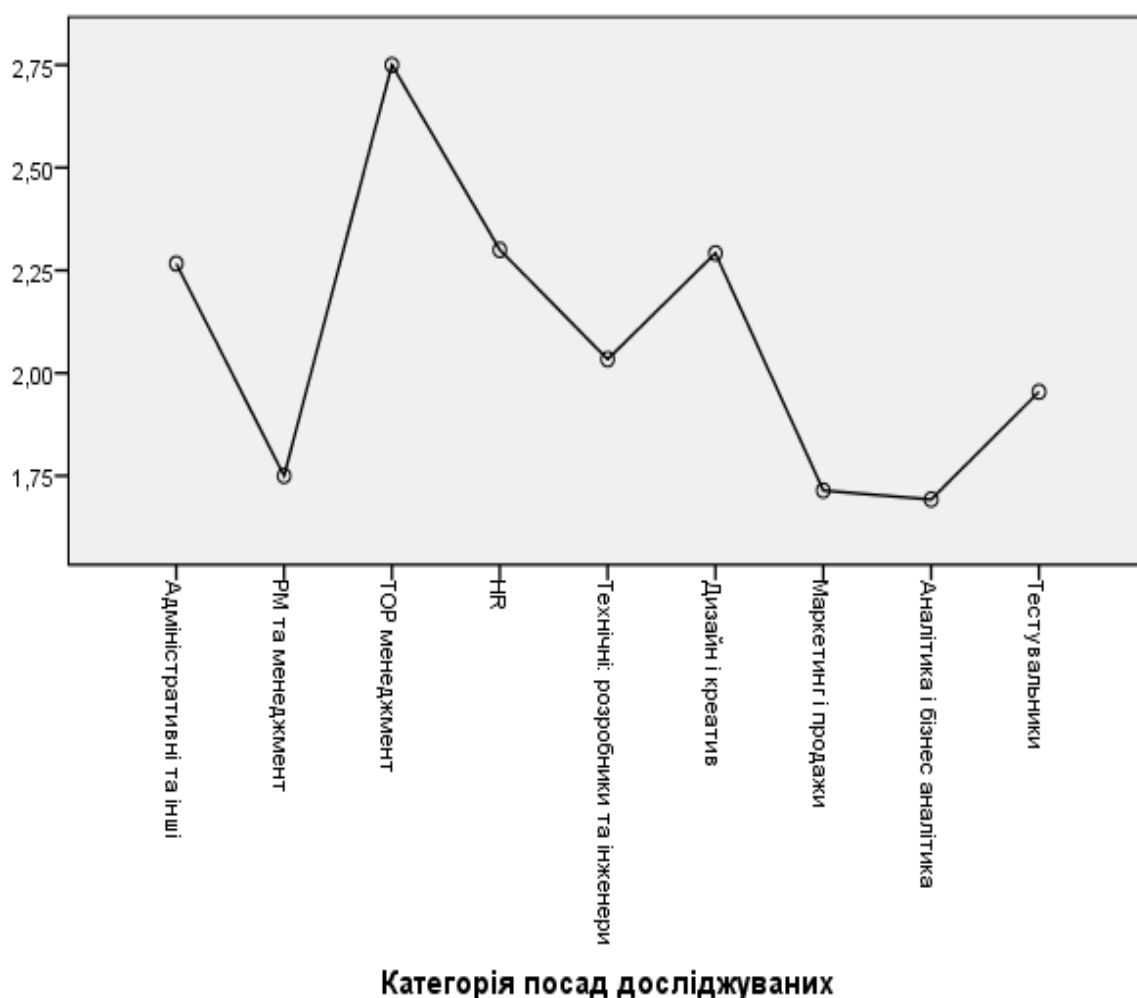


Рис. 2.10 Заглибленість у роботу представників різних категорій посад (ANOVA)

Узагальнення результатів ANOVA засвідчило, що ключовими предикторами заглибленості у роботу виступають: керівна посада, досвід у сфері IT, гнучкий графік та категорія посади. Натомість формат роботи та стать працівників не мали суттєвого впливу. Це підкреслює, що глибина включення визначається передусім структурою професійної діяльності, рівнем автономії та накопиченим досвідом, а не соціально-демографічними ознаками.

Проаналізуємо залученість до роботи (інтегральний показник). Почнемо з категорії посад. Загальний рівень залученості до роботи значно відрізняється залежно від професійної категорії: найвищі показники властиві ТОП-менеджерам, дизайнерам і тестувальникам (рис. 2.11).

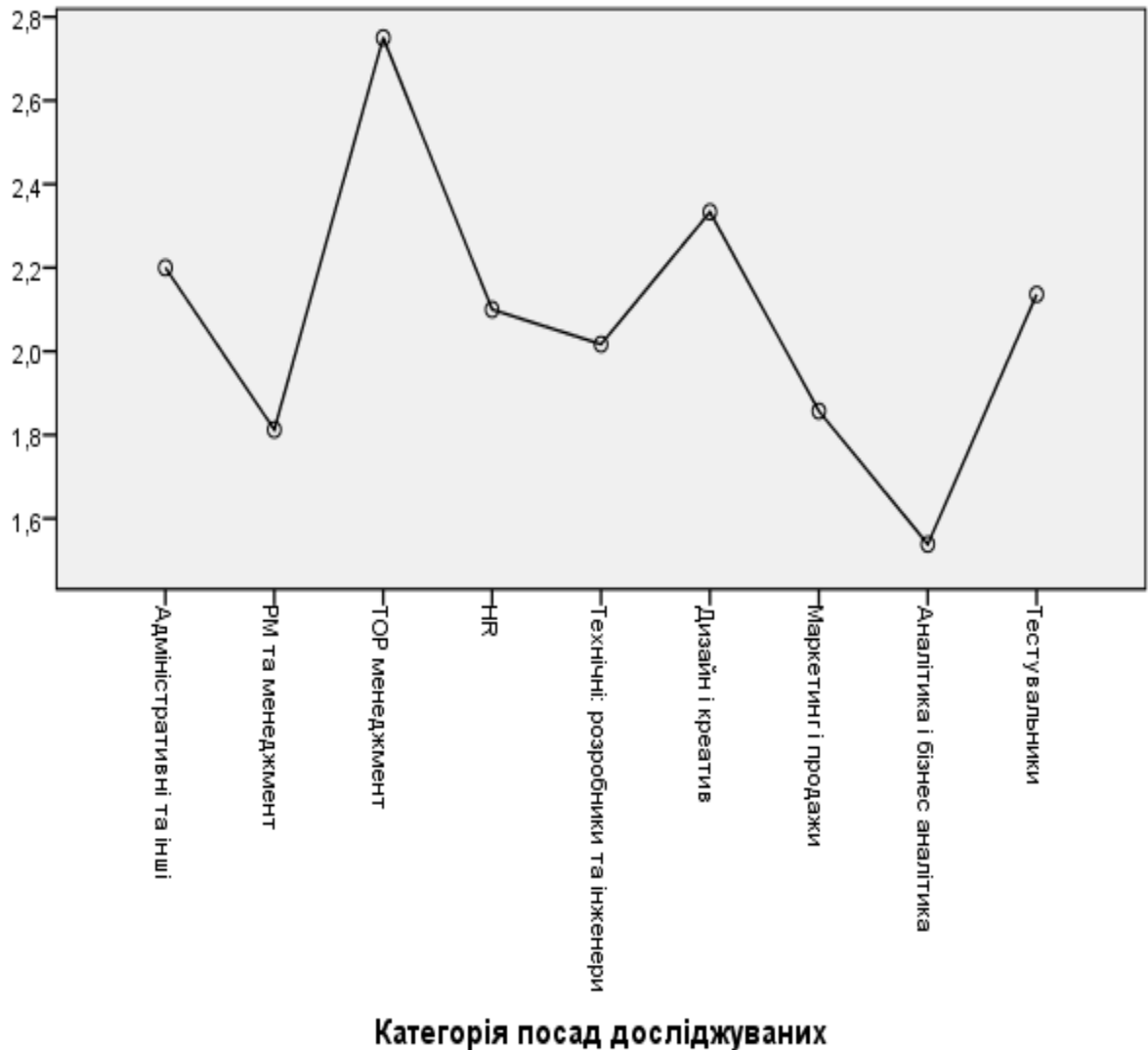


Рис. 2.11 Залученість до роботи за категоріями посад (ANOVA)

Аналіз підтвердив статистично значущу залежність інтегрального показника від категорії посади ($F = 3,039$; $p = 0,003$). Середні значення продемонстрували, що найвищу залученість мають:

- ТОП-менеджери ($M = 2,75$);
- креативна група ($M = 2,33$);

- тестувальники ($M = 2,14$).

Найнижчі рівні зафіксовано у:

- аналітиків ($M = 1,54$);
- менеджерів середньої ланки ($M = 1,81$);
- маркетологів ($M = 1,86$).

Отримані результати свідчать, що природа професійних завдань, їхня емоційна насиченість, рівень автономності та стратегічна спрямованість суттєво впливають на інтегральний рівень залученості до роботи.

Порівняльне резюме категорій посад:

1. Лідери за показниками залученості:

- ТОП-менеджери: стабільно демонструють найвищі значення за всіма компонентами (енергійність, відданість, заглибленість, інтегральна залученість до роботи). Це свідчить про поєднання стратегічних функцій із високим рівнем відповідальності й внутрішньої мотивації;
- креативна група: мають високі рівні енергійності та загальної залученості. Їхня робота передбачає креативність і емоційну включеність, що сприяє глибокій відданості професії;
- HR-фахівці: відзначаються високою енергійністю та заглибленістю, що пов'язано з людиноцентричним характером завдань і потребою у постійній взаємодії;
- тестувальники: показують підвищений інтегральний рівень залученості, що може пояснюватися специфікою роботи (уважність, відповідальність, відчуття важливості контролю якості).

2. Групи з найнижчими показниками:

- аналітики: стабільно демонструють найнижчі значення за заглибленістю, енергійністю та інтегральним показником залученості до роботи. Це свідчить про обмежену емоційну включеність через переважно когнітивний характер завдань;

- менеджери середньої ланки: мають знижені рівні енергійності й загальної залученості до роботи, що може бути пов'язано з навантаженням адміністративними функціями та браком автономності;

- маркетологи: демонструють нижчі показники енергійності й інтегральної залученості до роботи, ймовірно через високий рівень стресу й залежність результатів від зовнішніх факторів (ринок, клієнти).

3. Загальна тенденція:

- найвищу залученість до роботи виявляють управлінські та креативні ролі;
- найнижчу: аналітичні та адміністративні позиції, де емоційна включеність і автономність обмежені.

Це підкреслює, що саме залученість працівників зумовлюється тим, наскільки завдання передбачають стратегічне мислення, творчість і міжособистісну взаємодію.

Особливості залученості до роботи представників креативних ролей в IT-командах. У досліджуваній вибірці окрему групу становлять працівники, зайняті у креативних напрямках діяльності: UI/UX-дизайнери, геймдизайнери, художники. Їхня робота інтегрована в архітектуру продукту та командні проєкти, що вимагає поєднання креативного мислення з розумінням користувацького досвіду, технічних обмежень і ринкових потреб.

Рівень залученості до роботи цієї категорії визначається не лише умовами праці чи організаційною структурою, а й такими факторами, як можливість самовираження, креативна автономія, значущість кінцевого результату та підтримка команди. Особливе значення має усвідомлення зв'язку між особистим внеском і фінальним візуальним або концептуальним результатом продукту.

Результати кластерного аналізу показали, що креативні фахівці демонструють специфічні патерни залученості, що відображають вплив міжфункціональної взаємодії. Це відкриває перспективи подальших досліджень, спрямованих на вивчення змін у залученості в умовах гнучких ролей, крос-функціональних команд і змішаних моделей керівництва.

Формат зайнятості: фріланс. Фрілансери демонструють значно нижчий рівень залученості до роботи, що підтверджує вразливість цієї групи до професійної ізоляції (рис. 2.12).

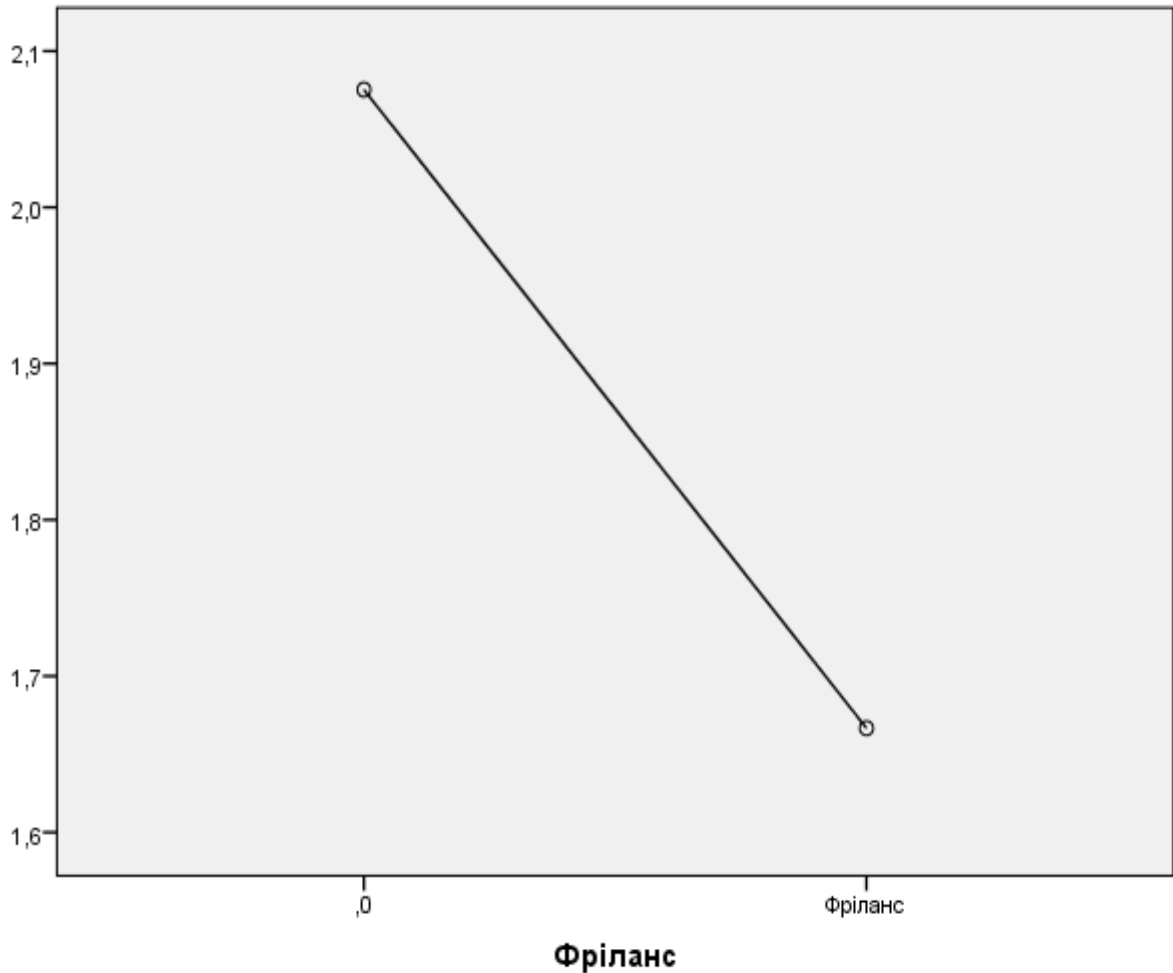
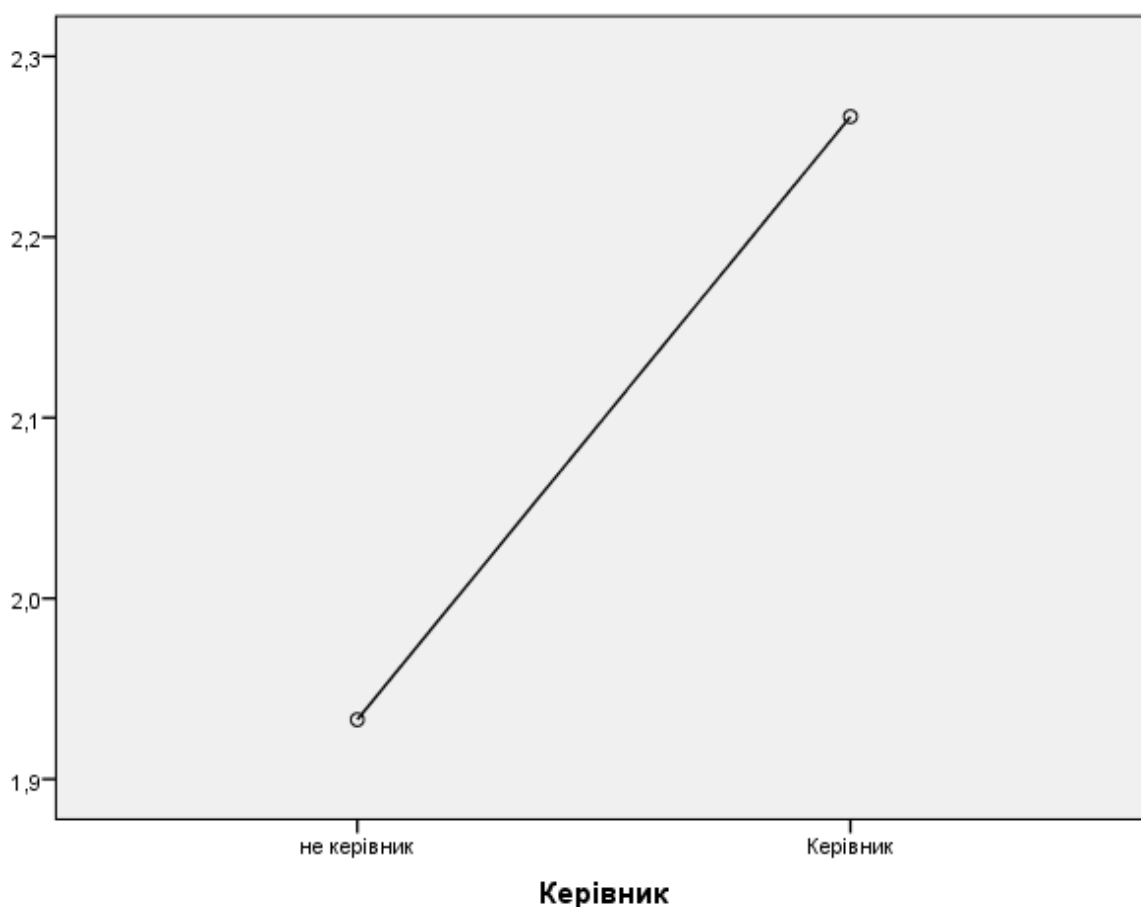


Рис. 2.12 Загальна залученість до роботи у працівників фріланс-формату та інших (ANOVA)

Аналіз показав статистично значущу різницю між групами ($F = 3,908$; $p = 0,049$): середній рівень залученості до роботи у фрілансерів склав $M = 1,67$, тоді як у працівників інших форматів $M = 2,08$. Це може бути зумовлено меншою інтеграцією в колективні процеси, браком командної підтримки та меншою ідентифікацією з цілями організації.

Керівна посада. Керівники демонструють істотно вищий рівень загальної залученості порівняно з не керівниками (рис. 2.13).



*Рис. 2.13 Загальна залученість до роботи:
порівняння керівників і не керівників (ANOVA)*

Результати ANOVA ($F = 11,031$; $p = 0,001$) показали, що середні значення залученості становлять $M = 2,27$ для керівників і $M = 1,93$ для не керівників. Це свідчить про сильнішу ідентифікацію управлінців із цілями організації, активну участь у прийнятті рішень та вищу емоційно-когнітивну включеність у професійну діяльність.

Інші змінні (вік, стать, графік роботи, розмір компанії, локація, пов'язаність із українським бізнесом) не показали статистично значущих ефектів ($p > 0,05$). Таким чином, загальна залученість до роботи найбільшою мірою залежить від управлінського статусу, формату зайнятості та специфіки посадових функцій: чинників, які варто враховувати при плануванні програм мотивації та розвитку персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вплив соціально-організаційних чинників на залученість до роботи

Чинник	Виявлені відмінності (ANOVA)	Середні значення (M)	Інтерпретація
Категорія посади	$F = 3,039$; $p = 0,003$	Найвища: TOP-менеджери (2,75), креативна група (2,33), тестувальники (2,14) Найнижча: аналітики (1,54), менеджери середньої ланки (1,81), маркетологи (1,86)	Тип завдань (емоційність, стратегічність) суттєво впливає на залученість
Формат зайнятості	$F = 3,908$; $p = 0,049$	Фрілансери (1,67) Інші формати (2,08)	Фріланс асоціюється з нижчою інтеграцією в колективні процеси та браком командної підтримки
Керівна посада	$F = 11,031$; $p = 0,001$	Керівники (2,27) Не керівники (1,93)	Управлінський статус пов'язаний з вищою ідентифікацією з цілями організації та емоційним включенням
Інші змінні (вік, стать, графік, розмір компанії, локація, пов'язаність із укр. бізнесом)	$p > 0,05$ (незначущі)	—	Не мають істотного впливу на інтегральний рівень залученості до роботи

Таким чином, інтегральний рівень залученості до роботи найбільшою мірою визначається професійною категорією, форматом зайнятості та

управлінським статусом, тоді як соціально-демографічні характеристики не мають істотного впливу.

Узагальнення результатів аналізу рівнів та компонентів залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. Результати кластерного аналізу показали, що персонал ІТ-компаній не є однорідним за рівнем залученості до роботи. Було виокремлено три групи: «Кризову», яка характеризується низькими показниками енергії та інтегрованості; «Нейтральну», що відображає середній і нестабільний рівень; та «Ресурсну», якій притаманна висока відданість, енергійність і заглибленість у роботу. Цей розподіл дозволив окреслити відмінності у професійному функціонуванні та прогнозувати потенційний внесок різних груп у командну та організаційну ефективність.

Подальший дисперсійний аналіз підтвердив, що показники окремих компонентів залученості (енергійність, відданість, заглибленість), а також інтегральний рівень залученості до роботи істотно варіюють, що засвідчує багатовимірність цього феномена. Найбільш виражені розбіжності простежуються в енергійності та заглибленості, тоді як відданість виявилася відносно стабільною.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що залученість до роботи має складну структуру, яка поєднує як інтегральний рівень включеності, так і специфіку її окремих компонентів. Це створює підґрунтя для наступного кроку дослідження – аналізу психологічних чинників, що зумовлюють варіативність рівнів залученості та визначають її ключові складники. Саме ці результати подано у підрозділі 2.3.

2.3 Результати емпіричної перевірки теоретичної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи у сфері інформаційних технологій

У цьому підрозділі представлено результати емпіричної перевірки теоретичної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері (див. розділ 1).

Аналіз спрямовано на з'ясування характеру та сили взаємозв'язків між компонентами залученості до роботи (енергійність, відданість, заглибленість) і ключовими психологічними та організаційними змінними: психологічною безпекою професійного середовища, професійною самоефективністю, залученістю у кар'єру, ресурсним забезпеченням працівників і показниками організаційного розвитку.

Для узагальнення даних застосовано комплекс статистичних методів, а саме:

- кореляційний аналіз – для виявлення напрямів і сили зв'язків між показниками;
- регресійний аналіз – для визначення внеску окремих чинників у прогнозування рівня залученості до роботи та організаційного функціонування;
- дисперсійний аналіз – для оцінки міжгрупових відмінностей і впливу соціально-організаційних характеристик на компоненти залученості.

Такий підхід дозволяє комплексно перевірити теоретичну модель, з'ясувати відносну вагомість чинників та описати системну структуру психологічних чинників залученості персоналу до роботи.

Кореляційний аналіз. У контексті дослідження залученості до роботи важливо було з'ясувати, з якими саме психологічними та організаційними чинниками вона має найбільш тісні зв'язки. Окрему увагу приділено психологічній безпеці як ключовому чиннику теоретичної моделі, а також індивідуальним і організаційним характеристикам, що визначають глибину включеності працівників у роботу.

Результати валідації методики (Бондарчук та ін., 2025) підтвердили двофакторну структуру психологічної безпеки:

- *ПБ у команді (Factor 1)* відображає рівень психологічної безпеки у взаємодії з колегами та командою загалом;
- *ПБ з керівником (Factor 2)* характеризує безпеку у відносинах із безпосереднім керівником.

Кореляційний аналіз показав, що обидва аспекти ПБ мають статистично значущі позитивні зв'язки з усіма компонентами залученості (енергійність, відданість, заглибленість), а також із професійною самоефективністю та показниками організаційної зрілості ($r = .30-.40$, $p < .001$). Найвищі кореляції зафіксовано між ПБ у команді та відданістю ($r = .49$, $p < .001$), а також із залученістю в кар'єру ($r = .54$, $p < .001$). Це підкреслює значення горизонтальної підтримки й командної взаємодії для підтримання залученості працівників у сфері ІТ.

Регресійний аналіз. Наступним кроком було проведення множинної регресії з метою оцінки відносної сили впливу факторів психологічної безпеки в команді на показники залученості до роботи та організаційного функціонування.

Таблиця 2.10

Моделювання зв'язку ПБ з іншими чинниками залученості до роботи

Залежна змінна	ПБ Фактор 1 (β)	p	ПБ Фактор 2 (β)	p	R ²
Залученість до роботи	0,431	< .001	0,247	< .001	.247
Залученість у кар'єру	-0,071	< .001	0,104		.009
Професійна самоефективність	0,242	< .001	0,232	< .001	.113
Організаційна зрілість	0,453	< .001	0,316	< .001	.304
Управлінські бар'єри	-0,448	< .001	-0,318	< .001	.301

Примітка. Представлено стандартизовані коефіцієнти β для двох факторів психологічної безпеки як незалежних змінних. Усі значущі показники виділено при $p < .05$. На основі (Бондарчук et al., 2025).

Результати (табл. 2.10) засвідчили, що обидва чинники ПБ мають значущий внесок у прогнозування інтегрального рівня залученості, причому вплив ПБ у команді ($\beta = 0,431$) виявився сильнішим, ніж ПБ з керівником ($\beta = 0,247$). Подібна тенденція спостерігається й при аналізі окремих компонентів, особливо емоційної відданості, де горизонтальна взаємодія виступає найсильнішим предиктором ($\beta = 0,489$).

У табл. 2.10 подані результати для інтегральних показників; окремий аналіз компонентів представлено далі.

Отримані результати підтверджують, що саме відчуття психологічної безпеки у взаємодії з колегами, зокрема атмосфера довіри, прийняття та відкритості, є критично важливим для емоційного включення в роботу. Хоча психологічна безпека у відносинах із керівником також залишається значущою, її вплив є менш вираженим.

Таким чином, *психологічна безпека в команді* (ПБ) виступає провідним психологічним чинником залученості до роботи в ІТ-середовищі. Це підтверджено як кореляційним, так і регресійним аналізами, що дає підстави розглядати зазначений чинник як цільовий у розробці подальших інтервенцій.

Ресурсне забезпечення працівників у цьому дослідженні було поділено на дві узагальнені категорії:

- *внутрішні ресурси* (фізичне здоров'я, баланс роботи й життя);
- *зовнішні ресурси* (матеріальне забезпечення, доступ до необхідного обладнання, комфортні умови праці, можливості для професійного розвитку, соціальна підтримка, безпечне середовище в умовах війни).

Для емпіричного вимірювання застосовано адаптований опитувальник «Ресурсне забезпечення працівника», розроблений з урахуванням специфіки українського ІТ-контексту. Методика охоплює як індивідуальні (внутрішні), так і організаційні (зовнішні) ресурси (Додаток А.2).

Кореляційний аналіз (табл. 2.11) показав, що всі ресурси мають статистично значущі позитивні зв'язки з компонентами залученості до роботи (ρ від .15 до .50, $p < .001$).

Таблиця 2.11

Кореляції між показниками ресурсного забезпечення (за результатами опитувальника «Ресурсне забезпечення працівника») та компонентами залученості до роботи

Показник ресурсу	Енергійність (ρ)	Відданість (ρ)	Заглибленість (ρ)	Залученість до роботи (ρ)
<i>Внутрішні ресурси</i>				
Фізичне здоров'я	0,296	0,442	0,165	0,318
Баланс роботи й життя	0,251	0,397	0,147	0,263
<i>Зовнішні ресурси</i>				
Матеріальна винагорода	0,211	0,331	0,229	0,268
Забезпечення обладнанням	0,164	0,334	0,158	0,234
Умови праці	0,280	0,428	0,272	0,354
Можливості проф. навчання та розвитку	0,292	0,383	0,377	0,384
Соціальна підтримка	0,490	0,505	0,371	0,497
Безпечне середовище в умовах війни	0,238	0,292	0,233	0,274

Зокрема, найвищий зв'язок продемонструвала змінна *Соціальна підтримка* з інтегральним показником залученості ($\rho = 0,497$), а також із відданістю ($\rho = 0,505$) та енергійністю ($\rho = 0,490$). Також помітно високі зв'язки з комфортом умов праці, можливістю професійного навчання та розвитку та фізичним здоров'ям.

Найсильніші асоціації зафіксовано між показниками *соціальної підтримки та енергійності* ($\rho = .490$), відданістю ($\rho = .505$) та інтегральною залученістю до роботи ($\rho = .497$). Це підкреслює критичну роль соціальної

підтримки як ресурсу подолання труднощів і чинника емоційного включення працівників у роботу.

Таким чином, результати регресійного аналізу підтвердили, що найсильнішим предиктором загальної залученості до роботи є психологічна безпека у взаємодії з командою (ПБ в команді), яка стабільно демонструє найвищі стандартизовані β -коефіцієнти як в інтегральному показнику залученості ($\beta = 0,431$), так і в її ключовій емоційній складовій – відданості ($\beta = 0,489$). Хоча ПБ з керівником також виявляється статистично значущим фактором, його вплив менш виражений. Це свідчить про пріоритетність горизонтального соціально-психологічного клімату у забезпеченні глибокого включення працівника в професійну діяльність.

Крім психологічної безпеки в команді, помітними за силою кореляцій із загальною залученістю до роботи та її компонентами є також такі ресурсні аспекти:

- *можливості професійного навчання та розвитку.* Твердження «Я маю доступ до навчальних програм і курсів, які допомагають мені професійно розвиватися» виявилось значуще пов'язаним з усіма компонентами залученості до роботи. Це вказує на те, що можливості для зростання і професійного розвитку підвищують не лише мотивацію, а й сприяють глибшому залученню працівника до робочих процесів. Ймовірно, відчуття, що організація інвестує в навчання, посилює як енергійність, так і відданість;

- *умови праці.* Високий рівень зв'язку спостерігається також із твердженням «Я задоволений комфортом та умовами, у яких я виконую свою роботу». Це свідчить, що просторові, технічні та організаційні умови безпосередньо впливають на якість включеності працівника в роботу. В комфортному середовищі легше досягати концентрації та підтримувати внутрішню мотивацію;

- *фізичне здоров'я.* Позитивна кореляція залученості з твердженням «Я відчуваю, що моє фізичне здоров'я дозволяє мені ефективно виконувати

роботу» підкреслює, що суб'єктивна оцінка фізичного стану є суттєвим чинником залученості в роботу. Працівники, які мають достатній енергетичний ресурс і не відчують фізичного виснаження, демонструють вищий рівень професійної активності й емоційного залучення.

Отримані результати підтверджують, що як внутрішні, так і зовнішні ресурси є важливими для підтримки залученості працівників, зокрема в ІТ-сфері. Найбільш виражений вплив мають психосоціальні чинники підтримки, зокрема відчуття підтримки з боку колег і керівництва, а також задоволеність балансом між роботою та життям.

Провідна роль саме психосоціальних ресурсів узгоджується з висновками про значення психологічної безпеки в команді, яка разом із підтримкою колег формує позитивний соціально-емоційний клімат – основу глибокої включеності у професійну діяльність.

З метою дослідження психологічних чинників, що впливають на залученість до роботи, було проведено серію *множинних лінійних регресійних аналізів*. До блоку незалежних змінних увійшли: факторні бали двох компонентів психологічної безпеки (Фактор 1: у взаємодії з колегами та командою, Фактор 2: у взаємодії з керівником), показники професійної самоєфективності, залученості в кар'єру, а також оцінки зовнішніх і внутрішніх ресурсів працівника. Залежними змінними визначалися інтегральний рівень залученості до роботи та її компоненти: енергійність, відданість, заглибленість. Додатково аналіз охоплював індикатори організаційного контексту – рівень організаційної зрілості та проблемність розвитку організацій. Такий підхід дав змогу визначити, які психологічні та організаційні чинники найбільше впливають на різні прояви залученості.

Залученість до роботи (інтегральний показник). Модель, де інтегральна залученість розглядалася як залежна змінна, виявилася статистично значущою ($F(2,246) = 40,41$, $p < .001$). Коефіцієнт детермінації ($R^2 = .247$) свідчить про помірний рівень поясненої дисперсії. Обидва фактори психологічної безпеки

продемонстрували достовірний позитивний вплив: взаємодія з колегами та командою (Фактор 1) – $\beta = 0,431$ ($p < .001$), взаємодія з керівником (Фактор 2) – $\beta = 0,247$ ($p < .001$). Отже, обидва компоненти ПБ є важливими умовами інтегральної залученості до роботи, причому провідне значення має горизонтальна взаємодія.

Компоненти залученості до роботи:

- *енергійність*. Модель значуща ($F(2,246) = 33,87$, $p < .001$, $R^2 = .216$). Обидва фактори ПБ позитивно впливають: Фактор 1 – $\beta = 0,394$ ($p < .001$), Фактор 2 – $\beta = 0,247$ ($p < .001$). Це свідчить, що відчуття безпеки як у колективі, так і у стосунках із керівником сприяє підвищенню життєвої сили та активності;

- *відданість*. Модель значуща ($F(2,246) = 46,54$, $p < .001$, $R^2 = .274$). Найсильніший ефект має Фактор 1 – $\beta = 0,489$ ($p < .001$), тоді як Фактор 2 є менш вираженим ($\beta = 0,188$, $p = .001$). Це підтверджує ключову роль командної взаємодії у забезпеченні емоційної залученості;

- *заглибленість*. Модель значуща ($F(2,246) = 20,15$, $p < .001$, $R^2 = .141$). Обидва чинники мають значущий внесок: Фактор 1 – $\beta = 0,295$ ($p < .001$), Фактор 2 – $\beta = 0,232$ ($p < .001$). Це показує, що безпечні стосунки як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях сприяють глибшому зануренню в роботу, хоча заглибленість менш залежна від зовнішніх умов, ніж відданість.

Результати представлені в таблиці (див. табл. 2.12).

Множинна регресія. Розширена модель із включенням ПБ, ресурсів, професійної самоефективності та організаційної зрілості виявилася статистично значущою ($F(4,243) = 2225,67$, $p < .001$), з дуже високим рівнем пояснення дисперсії ($R^2 = 0,973$). Найвагомішими предикторами інтегральної залученості до роботи стали організаційна зрілість ($\beta = 0,567$, $p < .001$) та професійна самоефективність ($\beta = 0,372$, $p < .001$). Натомість залученість у кар'єру не продемонструвала значущого внеску ($\beta = 0,078$, $p = .183$), імовірно, через мультиколінеарність із професійною самоефективністю та

організаційною зрілістю. Після виключення цієї змінної модель стала стабільнішою. Таким чином, залученість у кар'єру є важливим психологічним ресурсом, однак її вплив виявляється опосередкованим через інші характеристики.

Таблиця 2.12

**Оцінка впливу психологічної безпеки
як чинника залученості до роботи (регресійний аналіз)**

Залежна змінна	ПБ Фактор 1 (β)	p	ПБ Фактор 2 (β)	p	R ²
Залученість до роботи	0,431	< .001	0,247	< .001	.247
Енергійність	0,394	< .001	0,247	< .001	.216
Відданість	0,489	< .001	0,188	< .001	.274
Заглибленість	0,295	< .001	0,232	< .001	.141

Примітка. Значущі предиктори виділено за $p < .05$; коефіцієнти – стандартизовані β .

Отже, результати регресійного аналізу підтверджують, що ключовими предикторами залученості до роботи є психологічна безпека у взаємодії з командою, організаційна зрілість і професійна самоефективність.

Порівняльний аналіз моделей регресії. У ході дисертаційного дослідження було побудовано дві моделі множинної регресії для з'ясування впливу психологічних та організаційних чинників на інтегральний рівень залученості до роботи. Перша модель включала чотири предиктори: залученість у кар'єру, професійну самоефективність, організаційну зрілість та проблемність організаційного розвитку. Результати показали, що змінна «Залученість у кар'єру» не мала статистично значущого внеску ($\beta = 0,078$, $p = 0,183$). У зв'язку з цим було сформовано другу модель після її виключення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз моделей множинної регресії рівня залученості до роботи за психологічними та організаційними чинниками

Предиктор	β (Модель 1)	p (Модель 1)	β (Модель 2)	p (Модель 2)
Залученість у кар'єру	0,078	0,183	—	—
Професійна самоефективність	0,372	< .001	0,401	< .001
Організаційна зрілість	0,567	< .001	0,601	< .001
Управлінські бар'єри	0,275	0,001	0,311	< .001

Модель 2 без змінної «Залученість у кар'єру» демонструє таку саму високу пояснювальну здатність ($R^2 = 0,973$), як і початкова модель, при цьому всі включені змінні зберігають статистичну значущість. Найбільший внесок у прогнозування рівня залученості мають організаційна зрілість ($\beta = 0,601$) та професійна самоефективність ($\beta = 0,401$). Це свідчить, що інтегральна залученість у більшій мірі визначається поєднанням організаційного контексту та індивідуальної впевненості у власній професійній спроможності, тоді як орієнтація на кар'єрні цілі не має самостійного предикторного значення.

Після встановлення ключових зв'язків і предикторів залученості до роботи за допомогою кореляційного та регресійного аналізів, наступним етапом стало дослідження впливу соціально-організаційних характеристик на окремі психологічні чинники залученості.

З цією метою було проведено дисперсійний аналіз (ANOVA), який дозволив визначити, як різні соціально-організаційні параметри, зокрема категорія посади, формат роботи (офісний, віддалений чи гібридний), тип компанії, локація (в Україні чи за кордоном), а також стаж роботи в організації, впливають на ключові чинники залученості до роботи.

Аналіз охопив три основні напрями:

1. Професійна самоефективність – у зв'язку з категорією посади та форматом роботи;
2. Організаційна зрілість – залежно від формату роботи та типу компанії;
3. Проблемність організаційного розвитку – в контексті локації працівників, формату роботи та стажу в компанії.

Такий підхід дав змогу виявити системний вплив соціально-організаційних характеристик на прояв ключових чинників залученості до роботи та уточнити, які саме умови сприяють або, навпаки, ускладнюють їх розвиток.

Професійна самоефективність. Категорія посад. Аналіз показав, що рівень професійної самоефективності значно варіюється залежно від категорії посад ($F = 2,741$; $p = 0,007$) (рис. 2.14).

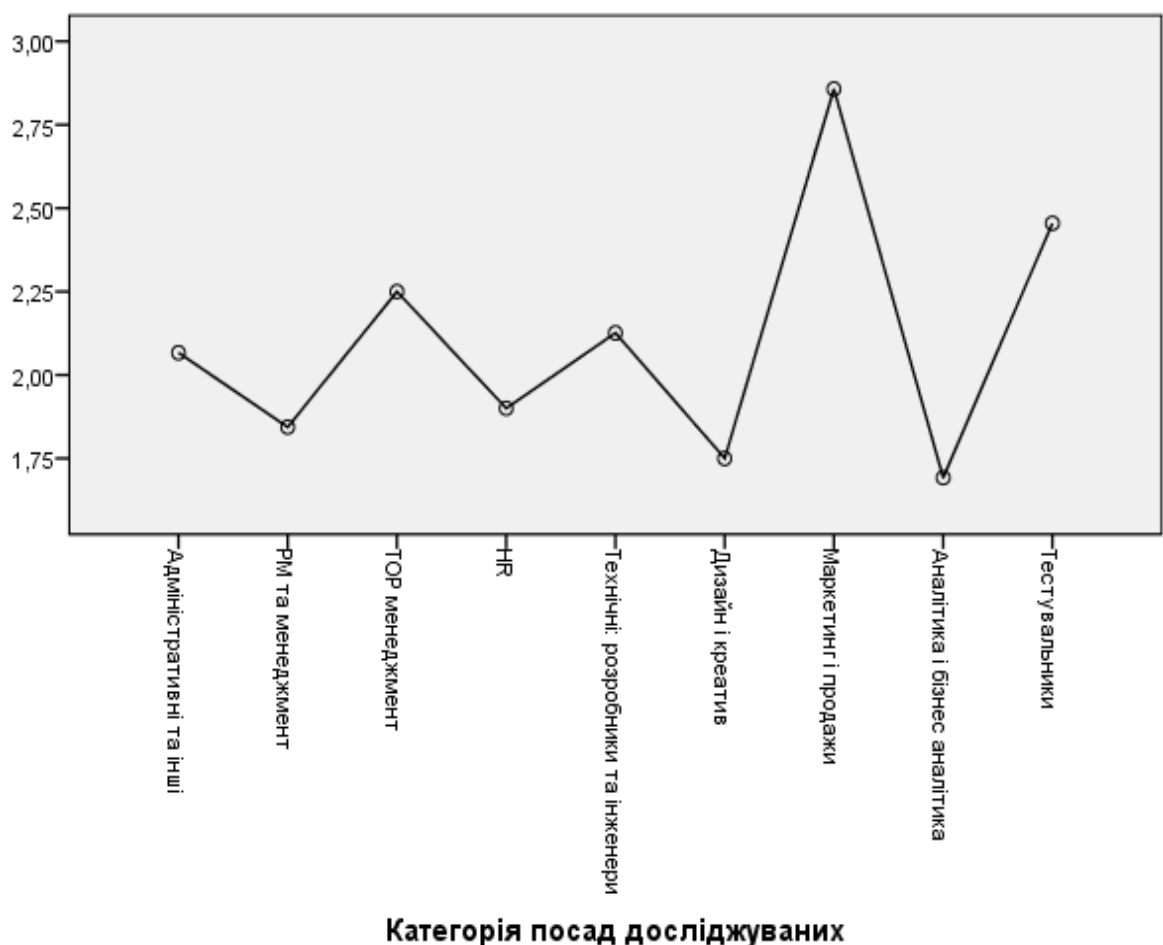


Рис. 2.14 Рівень професійної самоефективності серед представників різних посад (ANOVA)

Найвищі середні значення зафіксовано у:

- маркетологів ($M = 2,86$);
- тестувальників ($M = 2,45$);
- ТОП-менеджерів ($M = 2,25$);
- технічних спеціалістів ($M = 2,13$).

Найнижчі серед:

- аналітиків ($M = 1,69$);
- креативної групи ($M = 1,75$);
- менеджерів середньої ланки ($M = 1,84$).

Це свідчить, що впевненість у власних професійних можливостях вища у сферах, орієнтованих на зовнішню взаємодію та чітко вимірюваний результат, і нижча там, де діяльність має більш операційний чи аналітичний характер.

Формат роботи (офіс/віддалено/гібридно). Гібридний формат роботи є найсприятливішим для підтримки високої професійної самоефективності (рис. 2.15).

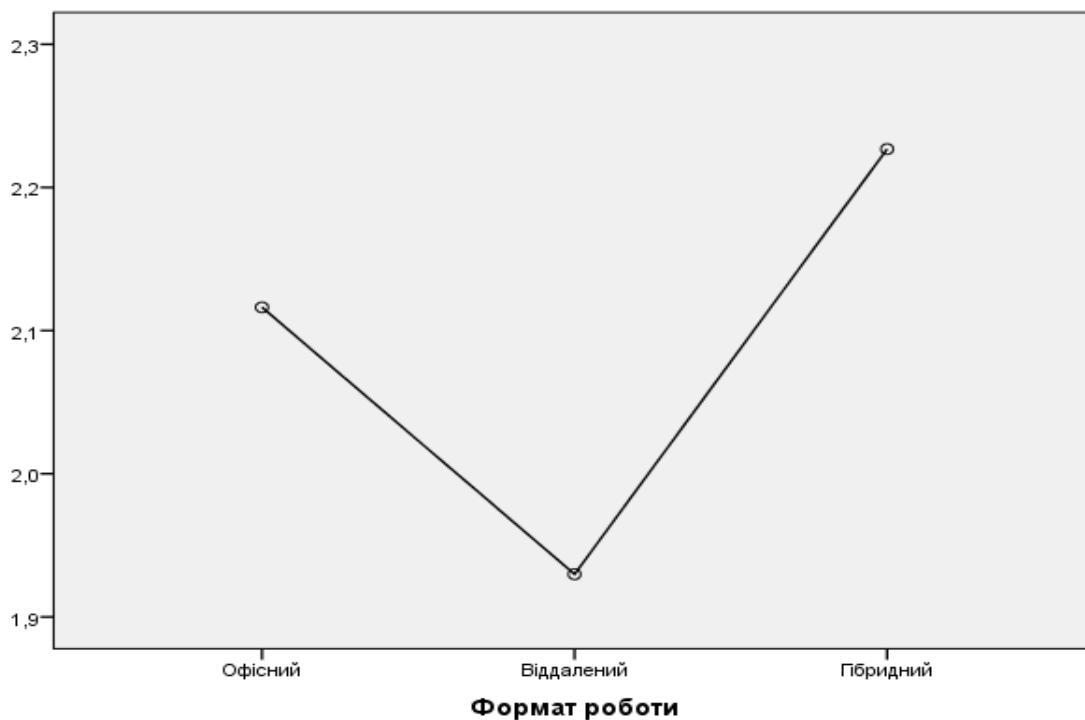


Рис. 2.15 Професійна самоефективність залежно від формату роботи (офіс / гібрид / дистанційно) (ANOVA)

Значущі відмінності виявлені між респондентами, які працюють у різних форматах ($F = 3,420$; $p = 0,034$).

Найвищі показники:

- гібридний формат: $M = 2,23$;
- офісний: $M = 2,12$

Найнижчий: у віддаленому форматі: $M = 1,93$.

Особливу групу становлять працівники, які працюють віддалено, адже саме у цій категорії фіксується нижчий рівень професійної самоефективності та зниження почуття психологічної підтримки порівняно з офісними чи гібридними командами. Це може свідчити про те, що комбінування очної та дистанційної форм взаємодії сприяє як автономії, так і збереженню контролю – важливих компонентів самоусвідомлення професійної ефективності.

Незначущі чинники ($p > 0.05$): впливу на рівень професійної самоефективності не виявлено з боку таких змінних як стать, вік, локація (в Україні або за кордоном), фріланс, мобілізація до ЗСУ, загальний стаж, стаж в ІТ, кількість людей у команді, рівень пов'язаності компанії з українським бізнесом, графік роботи (фіксований / гнучкий).

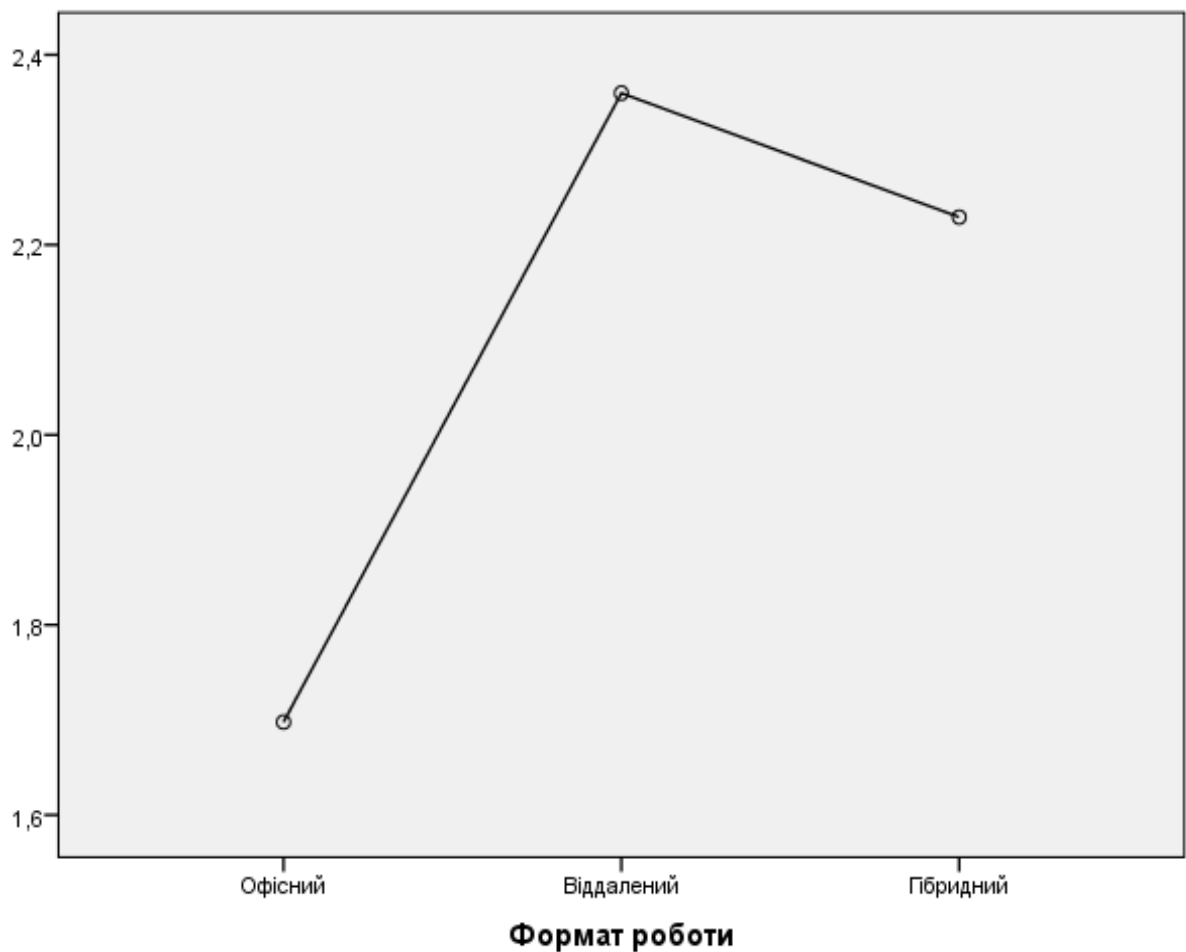
Найвпливовішими чинниками для забезпечення професійної самоефективності виявились: професійна роль, керівний статус і організаційна структура праці.

Це вказує на доцільність розвитку гібридних моделей роботи та підтримки лідерських ініціатив для підвищення внутрішньої впевненості співробітників.

Організаційна зрілість. Формат роботи (офіс / гібрид / дистанційно). Аналіз показав, що формат роботи суттєво впливає на рівень професійної самоефективності ($F = 3,420$; $p = 0,034$) (рис. 2.16).

Найвищі середні значення спостерігалися у:

- віддаленому форматі ($M = 2,23$);
- гібридному форматі ($M = 2,12$).



*Рис. 2.16 Організаційна зрілість у працівників
залежно від формату роботи (ANOVA)*

Найнижчий рівень зафіксовано у офісному форматі ($M = 1,93$). Ці результати свідчать, що поєднання дистанційної та очної взаємодії забезпечує баланс автономії й контролю, що є критично важливим для зміцнення впевненості у власній професійній ефективності.

Водночас низка змінних не продемонструвала статистично значущого впливу ($p > 0,05$): стать, вік, локація (в Україні / за кордоном), фріланс, мобілізація до ЗСУ, загальний стаж, стаж в ІТ, кількість людей у команді, пов'язаність компанії з українським бізнесом, графік роботи (фіксований / гнучкий).

Отже, найвпливовішими чинниками професійної самоефективності залишаються професійна роль, управлінський статус та організаційна

структура праці. Це підкреслює доцільність розвитку гібридних моделей роботи та підтримки лідерських ініціатив як засобів підвищення внутрішньої впевненості працівників.

Тип компанії (сфера діяльності). Організаційна зрілість істотно залежить від типу компанії ($F = 4,665$; $p = 0,001$) (рис. 2.17).

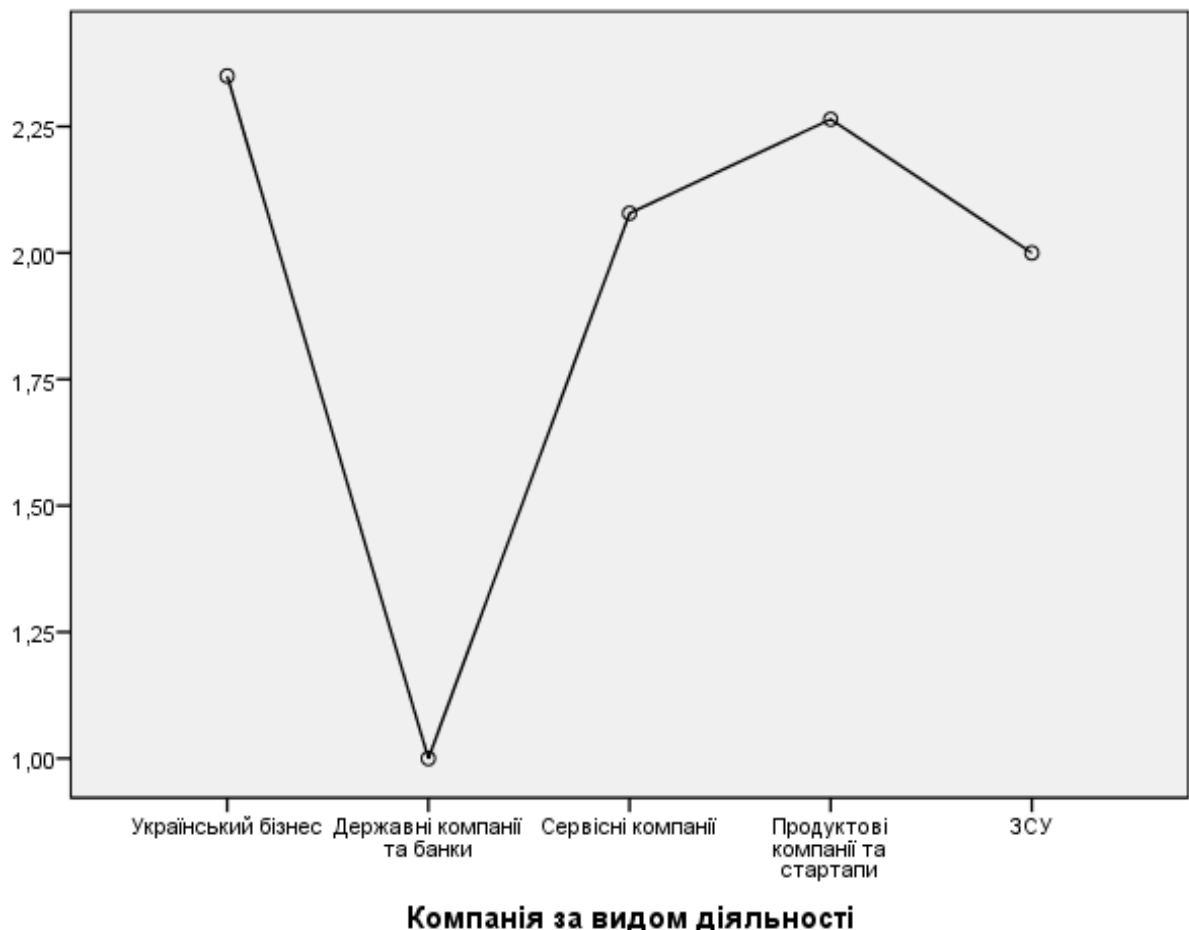


Рис. 2.17 Організаційна зрілість у працівників різних типів компаній (ANOVA)

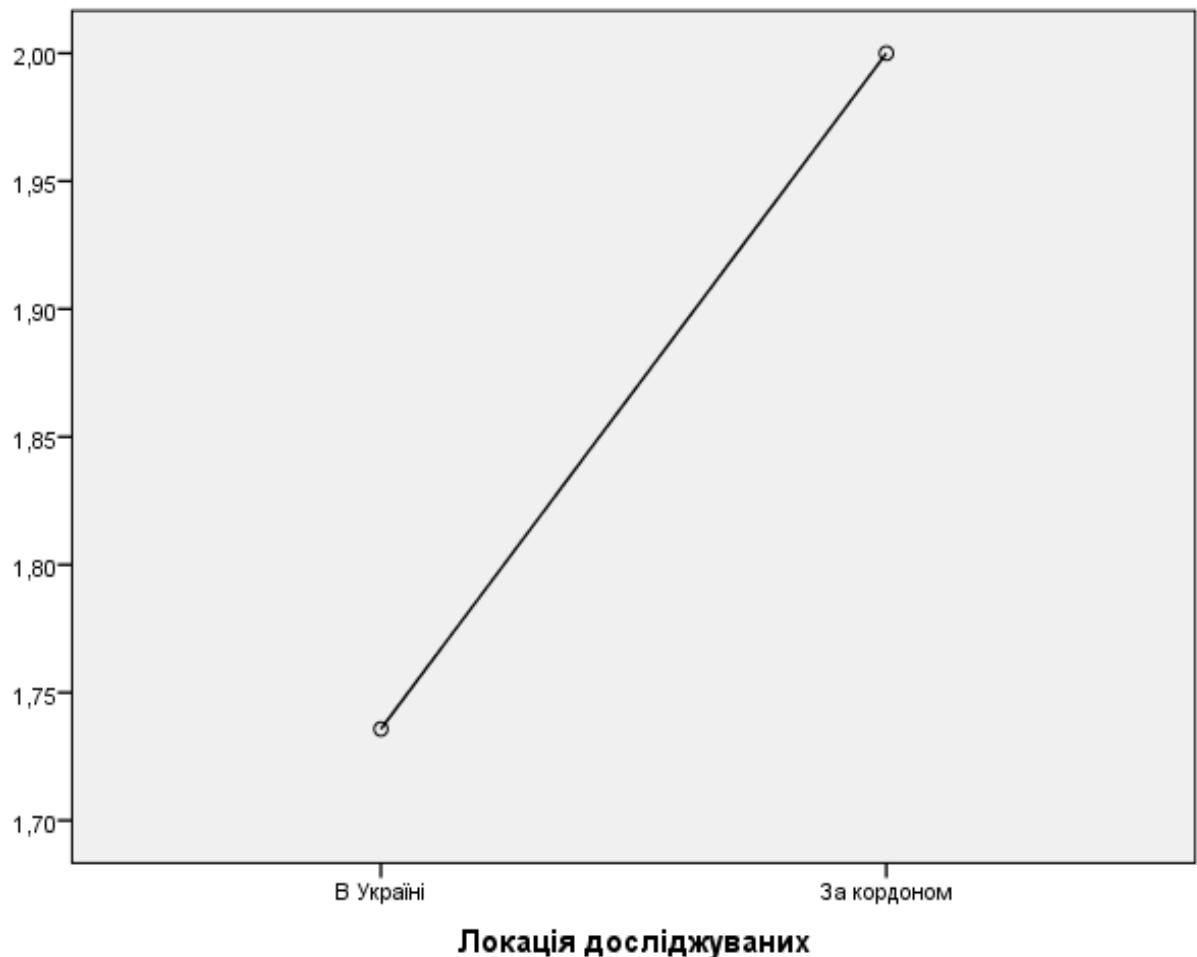
Найнижчі значення спостерігалися серед працівників державних структур і банків ($M = 1,00$). Найвищі – в українському бізнесі ($M = 2,35$) та продуктових компаніях ($M = 2,26$).

Ці відмінності можна пояснити різними моделями організаційної культури: державний та банківський сектор переважно зберігає ієрархічність та формалізованість процесів із низьким рівнем автономії, тоді як бізнес-

орієнтовані компанії базуються на гнучкості, прозорості, відповідальності й горизонтальних формах управління.

Таким чином, організаційна зрілість формується під впливом як формальних умов зайнятості (повна зайнятість, самозайнята особа або робота за контрактом), так і динаміки середовища: менші компанії, гнучкі формати праці та підприємницький контекст стимулюють розвиток стратегічного мислення й відповідальної професійної поведінки.

Проблемність організаційного розвитку. Локація досліджуваних (в Україні / за кордоном). Локація респондентів істотно впливає на сприйняття проблемності організаційного розвитку ($F = 4,732$; $p = 0,031$) (рис. 2.18).



*Рис. 2.18 Проблемність організаційного розвитку:
порівняння за локацією (ANOVA)*

$$F = 4,732, p = 0,031$$

Працівники, які вимушено тимчасово перебувають за кордоном, продемонстрували вищий рівень суб'єктивної проблемності ($M = 2,00$), ніж ті, хто залишився в Україні ($M = 1,74$).

Це може бути пов'язано з емоційною та професійною дезадаптацією в новому середовищі, ускладненою дистанційною комунікацією, змінами у стилі менеджменту та втратою відчуття контролю над процесами прийняття рішень.

Формат роботи як предиктор проблемності організаційного розвитку. Формат роботи виявився статистично значущим предиктором проблемності організаційного розвитку (рис. 2.19).

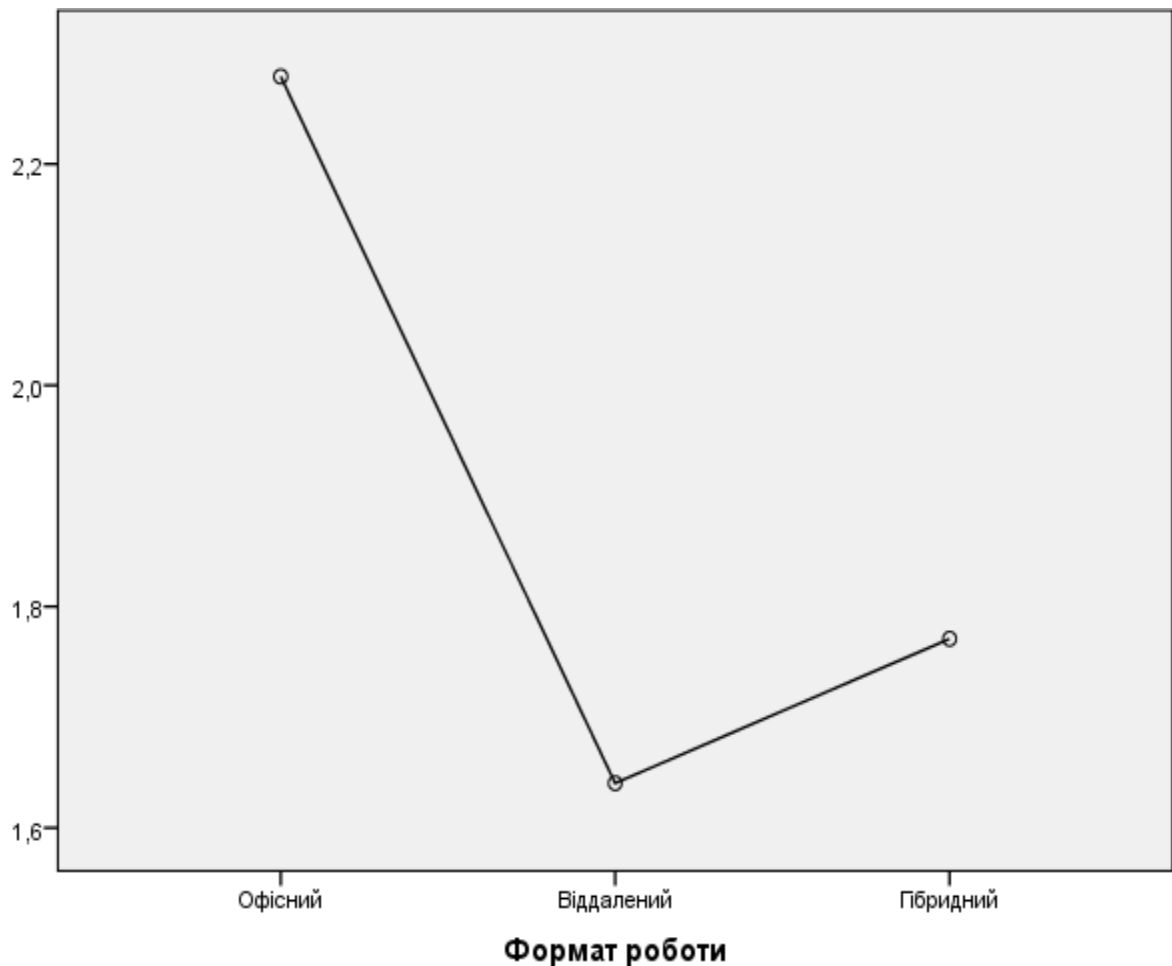


Рис. 2.19 Рівень проблемності організаційного розвитку залежно від формату роботи (ANOVA)

Найвищий рівень проблемності зафіксовано серед офісних працівників ($M = 2,28$), що може бути зумовлено жорсткою структурованістю, надмірним контролем, ієрархічністю та обмеженою автономією.

Натомість віддалений формат характеризується найнижчими показниками ($M = 1,64$), що свідчить про позитивний вплив автономності та зниження формалізованих бар'єрів.

Гібридний формат займає проміжне положення ($M = 1,77$), забезпечуючи баланс між структурованістю та гнучкістю.

Таким чином, чим вищий рівень гнучкості формату роботи, тим нижчим є суб'єктивне відчуття організаційних бар'єрів, нестабільності та конфліктності.

Стаж роботи в компанії. Рівень проблемності організаційного розвитку статистично значуще відрізняється залежно від стажу роботи в компанії ($F = 2,455$; $p = 0,046$) (рис. 2.20).

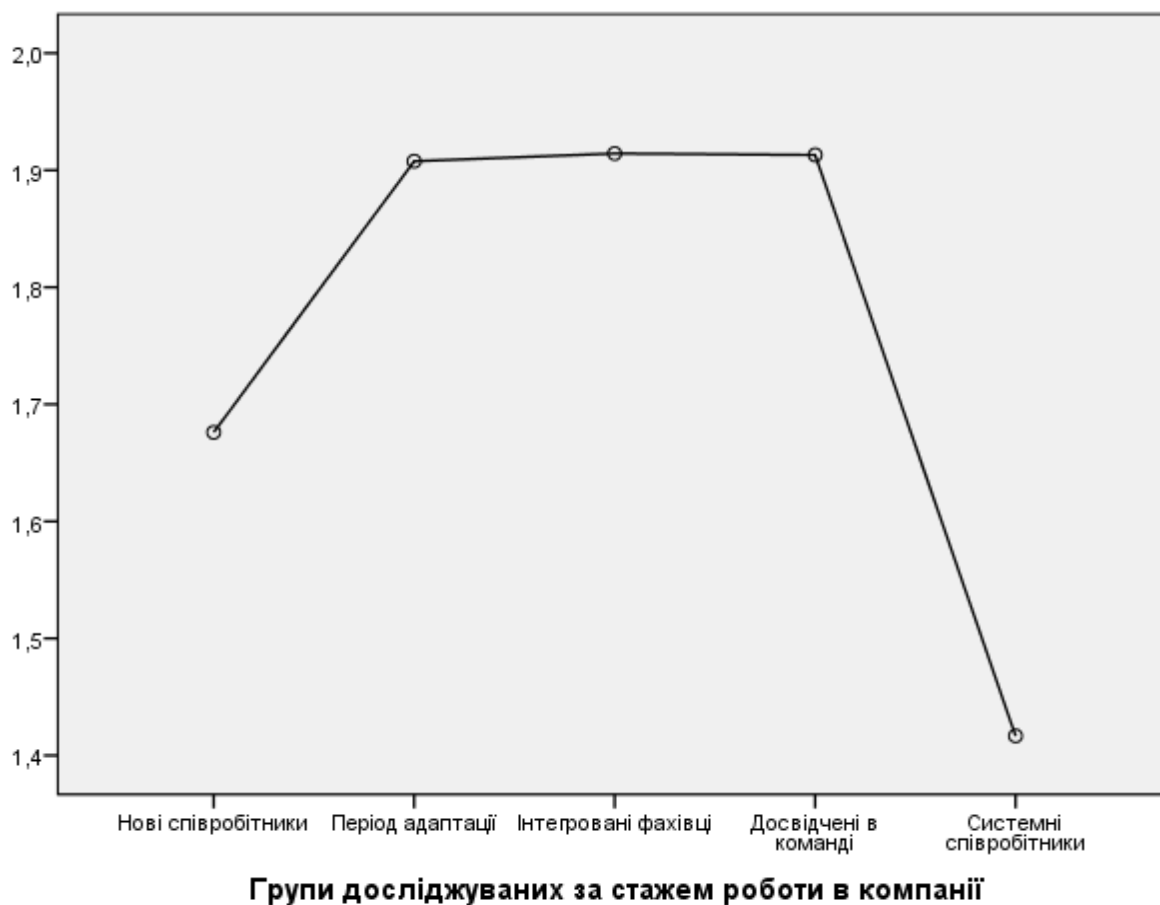


Рис. 2.20 Проблемність організаційного розвитку за стажом роботи в компанії (ANOVA)

Найвищі показники фіксуються у новачків та співробітників у фазі інтеграції ($M \approx 1,91$), що свідчить про зв'язок між проблемністю та етапом професійної адаптації.

Найнижчі – у «системних працівників» ($M \approx 1,42$), які вже інтегрувалися в колектив і подолали початкові бар'єри.

Загалом, вищий рівень проблемності асоціюється з великими компаніями, державними структурами, частковою зайнятістю, низьким рівнем адаптації та аналітико-управлінськими ролями.

Нижчий рівень проблемності характерний для гнучких і динамічних форматів роботи: контрактних відносин, стартапів і малих команд, де превалюють автономність та швидка інтеграція. Подібний ефект також спостерігається при стабільній повній зайнятості, що знижує відчуття невизначеності.

Таким чином, високий рівень проблемності в організаційному розвитку асоціюється з великими організаціями, державними структурами, частковою зайнятістю, а також із ситуаціями низької адаптованості, коли працівник перебуває у фазі інтеграції або виконує аналітичні чи адміністративні функції.

Натомість нижчий рівень проблемності характерний для більш гнучких і динамічних форматів праці: контрактних відносин, стартапів, малих команд, де превалюють автономність і швидка інтеграція. Подібний ефект простежується також у випадках стабільної повної зайнятості, що зменшує відчуття невизначеності та сприяє зниженню напруженості.

Отже, сукупність виявлених чинників дозволяє системно окреслити ті організаційні контексти, які підсилюють або знижують переживання проблемності розвитку компанії, що створює підґрунтя для подальшого узагальнення.

Узагальнення результатів дисперсійного аналізу засвідчило, що залученість персоналу до роботи та її окремі компоненти (енергійність, відданість, заглибленість), а також психологічні чинники залученості

(професійна самоефективність, організаційна зрілість, проблемність організаційного розвитку) суттєво залежать від комплексу соціально-організаційних характеристик.

Зокрема, категорія посади, формат зайнятості, управлінський статус, тип компанії, локація та стаж роботи виявилися найвпливовішими предикторами, тоді як більшість соціально-демографічних змінних (вік, стать, освіта, мобілізаційний статус) не мали статистично значущого впливу. Нижче подано таблицю, яка відображає найбільш впливові соціально-організаційні характеристики для компонентів залученості до роботи (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Системний вплив соціально-організаційних чинників на компоненти та чинники залученості до роботи (результати дисперсійного аналізу)

Компонент / Показник	Значущі предиктори ($p < .05$)	Інтерпретація
1	2	3
<i>Залученість до роботи)</i> інтегральний показник)	Категорія посади, фріланс, керівний статус	Найвищий рівень у ТОП-менеджерів і креативної групи; найнижчий – в аналітиків, а також фрілансерів
<i>Енергійність</i>	Категорія посади, керівний статус, фріланс, розмір компанії	Вищий рівень у ТОП-менеджерів, HR і креативної групи; нижчий рівень у фрілансерів, аналітиків та в середніх компаніях
<i>Відданість</i>	Керівник статус, локація (в Україні)	Вищий рівень у керівників та працівників, які залишаються в Україні
<i>Заглибленість</i>	Керівник статус, стаж в ІТ, гнучкий графік, категорія посади	Вищий рівень у керівників, фахівців з досвідом та тих, хто працює за гнучким графіком
<i>Професійна самоефективність</i>	Категорія посади, формат роботи	Вищий рівень у працівників гібридного формату; нижчий у тих, хто працює повністю дистанційно

Продовження табл. 2.14

1	2	3
<i>Організаційна зрілість</i>	Формат роботи, тип компанії	Вищий рівень у гібридних/дистанційних форматах, продуктових компаніях
<i>Управлінські бар'єри</i>	Локація, формат роботи, стаж у компанії	Вищий рівень у новачків, офісних працівників і респондентів за кордоном

Для компонентів залученості персоналу до роботи спостерігаються чіткі тенденції:

- енергійність і заглибленість у роботу зростають серед керівників, працівників гібридного формату та представників креативних і управлінських ролей;
- відданість є більш вираженою в співробітників, які зберігають професійну діяльність у межах українського контексту, що може свідчити про ціннісну ідентифікацію з організаційним середовищем;
- інтегральна залученість до роботи досягає найвищих показників у представників ТОП-менеджменту та працівників, інтегрованих у командні процеси.

Аналіз чинників залученості персоналу до роботи показав, що:

- професійна самоефективність зростає у представників вищих посадових категорій та тих, хто працює в гібридному форматі;
- організаційна зрілість є вищою у гнучких і динамічних середовищах, насамперед у стартапах, продуктових компаніях та організаціях із розвиненою культурою автономії й адаптивності;
- проблемність організаційного розвитку посилюється в умовах жорстких офісних форматів, низької адаптації нових працівників та вимушеної зміни локації співробітників за межі країни.

Таким чином, сприятливими умовами залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії виступають управлінський статус, гібридна форма роботи,

стабільна зайнятість і належність до малого бізнесу або компаній продуктового напрямку діяльності. Натомість ризиковими умовами є співпраця на фріланс основі або часткова зайнятість, офісна форма роботи, функціонування у великих чи бюрократизованих структурах.

Узагальнюючи результати всіх етапів статистичного аналізу, можна зробити висновок, що психологічна безпека професійного середовища, професійна самоефективність, ресурсне забезпечення та організаційна зрілість є базовими чинниками розвитку залученості персоналу до роботи, тоді як соціально-організаційні параметри створюють умови для їх реалізації або блокування. Така взаємодія підкреслює багаторівневий характер феномену залученості персоналу до роботи, який поєднує особистісний, командний та організаційний виміри.

Отримані результати формують емпіричне підтвердження теоретичної моделі психологічних чинників залученості персоналу до роботи та слугують підґрунтям для побудови моделі розвитку залученості персоналу в умовах ІТ-сфери, що буде представлено у подальших підрозділах дослідження.

Деталізований опис вибірки досліджуваних на констатувальному етапі емпіричного дослідження, а також таблиці з результатами описової статистики подано в Додатку Б.

Висновки до розділу 2

На основі узагальненої концептуальної моделі було здійснено операціоналізацію ключових чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері. Сформовано валідний комплекс психодіагностичних методик, який охоплює адаптовані шкали та авторські інструменти для вимірювання таких конструктів, як психологічна безпека в команді, професійна самоефективність, ресурсне забезпечення, залученість у кар'єру та організаційний розвиток. Це забезпечило можливість повноцінного емпіричного дослідження багаторівневих детермінант залученості.

Емпіричне дослідження підтвердило багаторівневу структуру залученості персоналу до роботи в ІТ-сфері. Її рівень визначається взаємодією чинників особистісного, командного та організаційного рівнів, що узгоджується зі змістовими положеннями розробленої теоретичної моделі.

У процесі дослідження встановлено статистично значущі взаємозв'язки між рівнем залученості персоналу до роботи та низкою психологічних і організаційних чинників.

Провідним предиктором залученості виступає психологічна безпека у взаємодії з командою, що забезпечує атмосферу довіри, підтримки та взаємної відповідальності.

Професійна самоефективність суттєво підсилює залучення до роботи, зумовлюючи впевненість у власних силах, внутрішню мотивацію та готовність долати складні завдання.

Компоненти залученості (енергійність, відданість, заглибленість) демонструють значущі позитивні кореляції з показниками ресурсного забезпечення – зокрема, можливістю професійного розвитку, комфортом умов праці та суб'єктивною оцінкою фізичного стану. Найбільш виражений вплив мають психосоціальні ресурси: підтримка з боку колег і керівництва, а також баланс між роботою та особистим життям. У сукупності з психологічною безпекою професійного середовища вони формують сприятливе середовище для підтримки мотивації та включеності в робочі процеси.

Суб'єктивна оцінка організаційного розвитку відіграє опосередковану роль, створюючи фонові умови для розгортання внутрішніх ресурсів персоналу.

Залученість у кар'єру, натомість, не продемонструвала статистично значущого впливу на рівень включеності в роботу.

Отримані результати дозволили уточнити структуру теоретичної моделі залученості до роботи. Зокрема, психологічна безпека інтерпретується як ключовий міжособистісний ресурс, що забезпечує емоційний комфорт і

підтримку в командній взаємодії. Професійна самоефективність відображає особистісний вимір залученості, пов'язаний із впевненістю у власних можливостях та готовністю досягати цілей. Ресурсне забезпечення та організаційний контекст (включно з рівнем організаційної зрілості, підтримкою з боку керівництва, можливостями професійного розвитку) формують умови для реалізації внутрішнього потенціалу працівників і підтримки їхньої мотивації.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування результатів для проєктування програм розвитку персоналу в ІТ-компаніях. Вони можуть бути використані організаційними психологами, HR-фахівцями та управлінцями для формування психологічно безпечного робочого середовища, посилення залученості до роботи та вдосконалення управлінських практик.

Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення кластерів працівників із різними профілями залученості, а також аналіз динаміки змін цього феномена залежно від організаційних умов та життєвих ситуацій.

У ході дослідження було адаптовано та психометрично обґрунтовано українську версію шкали психологічної безпеки, призначену для оцінювання взаємодії працівників із командою та керівником. Результати факторного аналізу підтвердили двофакторну структуру інструменту, а показники внутрішньої узгодженості ($\alpha = 0,917$) і валідності засвідчили його придатність для наукового використання та практичної діагностики командного клімату в ІТ-сфері.

Основні положення, представлені у розділі 2, висвітлені у наступних публікаціях автора [7; 14; 20; 21; 23; 24; 27; 31; 34].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ В ІТ-КОМПАНІЇ У ФОРМУВАЛЬНОМУ ЕКСПЕРИМЕНТІ

На основі теоретичних узагальнень і результатів емпіричного дослідження, викладених у попередніх розділах, була розроблена програма підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. У цьому розділі представлено обґрунтування та методологія реалізації програми, окреслено її ключовий зміст, а також наведено результати апробації у реальному організаційному середовищі.

3.1 Обґрунтування та методологія реалізації психологічної програми підвищення залученості персоналу

На формувальному етапі дослідження увагу зосереджено на практичній реалізації положень теоретичної моделі шляхом розроблення та впровадження психологічної програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

Розроблена комплексна адаптивна програма ґрунтувалася на багаторівневій моделі психологічних чинників залученості та охоплювала індивідуальний, командний і організаційний рівні впливу. Її структура поєднувала заходи, спрямовані на зміцнення психологічної безпеки, розвиток професійної самоефективності, забезпечення ресурсами та підтримку організаційного розвитку. При створенні програми особливу увагу приділено адаптації її змісту до українського ІТ-контексту, з урахуванням викликів воєнного часу, високої динамічності робочого середовища та специфіки дистанційної взаємодії.

У межах дослідження залученість до роботи розглядається як багаторівневий феномен, що формується на індивідуальному, командному та

організаційному рівнях. У першому розділі дисертації було показано, що кожен із них має власну специфіку впливу: індивідуальний рівень пов'язаний із внутрішньою мотивацією та професійною ідентичністю; командний – із якістю міжособистісної взаємодії, довірою та психологічною безпекою; організаційний – із системою стимулів, цінностями та загальною культурою компанії.

Теоретичний аналіз дозволив виокремити п'ять основних чинників залученості до роботи: психологічну безпеку в команді, професійну самоефективність, ресурсне забезпечення (внутрішнє та зовнішнє), організаційний розвиток і залученість у кар'єру. Водночас результати емпіричного етапу показали, що чинник «залученість у кар'єру» не має статистично значущого зв'язку із залученістю до роботи в ІТ-компаніях. Це дало підстави не включати його до змісту формульованого експерименту, оскільки його вплив у досліджуваному контексті виявився несуттєвим.

Крім того, у процесі побудови програми здійснено інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів в єдиний чинник «ресурсне забезпечення». Такий підхід дозволив уникнути надмірної деталізації та надати інтервенціям більш прикладного характеру, зосередженого на розвитку доступності й збалансованості ресурсів у професійній діяльності працівників.

Таким чином, у формульованому експерименті було зосереджено увагу на чотирьох ключових чинниках: психологічній безпеці в команді, професійній самоефективності, ресурсному забезпеченні та організаційному розвитку. Їх добір обґрунтовано як результатами попередніх емпіричних перевірок, так і потребою створення цілісної, практично застосовної програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. Це дало змогу сформулювати скориговану модель, яка стала концептуальною основою програми формульованого експерименту (див. рис. 3.1).

З огляду на те, що в ІТ-компаніях команди є не лише структурними, а й функціональними одиницями, особливу увагу приділено як внутрішній

взаємодії в межах команди, так і міжкомандній співпраці. Це дає можливість врахувати складну мережу зв'язків, де працівники одночасно інтегровані в кілька команд, працюють у гнучких умовах, часто віддалено та мультикультурно. У такому контексті необхідно враховувати не тільки індивідуальні потреби, а й вимоги до командної та міжкомандної взаємодії.



Рис. 3.1 Скоригована модель психологічних чинників залученості до роботи
(на основі результатів емпіричного дослідження)

У командному середовищі ключове значення має психологічна безпека, яка включає міжособистісну довіру, свободу висловлювань і відчуття прийняття в колективі. Важливим чинником є також чіткий розподіл ролей і розвиток неформального лідерства, що забезпечують адаптивність і ефективність команд (Edmondson, 1999, 2018). Це особливо актуально для сучасних ІТ-компаній, де швидкість прийняття рішень, гнучкість і проактивність працівників визначають успішність діяльності.

Дослідження у сфері розробки програмного забезпечення підтверджують, що високий рівень психологічної безпеки прямо впливає на продуктивність команд. Так, P. Lenberg і R. Feldt (2018) виявили, що психологічна безпека та чіткість командних норм сприяють ефективності команд програмістів, знижуючи міжособистісне напруження та стимулюючи обмін знаннями. У роботі M. Buvik і A. Tkalich (2021) показано, що в agile-командах ІТ-сектору психологічна безпека опосередковується характеристиками дизайну роботи (автономією, рівнем завантаженості) й безпосередньо впливає на ефективність, підвищуючи залученість і ініціативність працівників. Водночас S. Spiegler та ін. (2018) наголошують на значущості неформального й ситуаційного лідерства, зокрема на еволюції ролі Scrum Master, що сприяє розвитку командної зрілості й створенню атмосфери психологічної безпеки.

Таким чином, результати сучасних досліджень свідчать: поєднання психологічної безпеки, гнучких форм лідерства та чіткого розподілу командних ролей створює надійну основу для ефективної взаємодії в ІТ-командах. Усвідомлення багаторівневої природи залученості відкриває перспективи для формування цілісних програм впливу, здатних відповідати викликам динамічного ІТ-середовища та підтримувати залученість працівників на всіх рівнях. Це перегукується з ідеєю Г. Балла про створення умов для реалізації потенціалу кожного суб'єкта взаємодії, від окремого індивіда до організаційної спільноти (Балл, 2017).

В умовах сучасного ринку праці, зокрема в українській IT-індустрії, зростає попит на компанії, що забезпечують не лише конкурентні матеріальні умови, а й безпечне, підтримувальне та гнучке середовище для розвитку. Як показують аналітичні звіти DOU (2024), для 70 % спеціалістів атмосфера в команді є критично важливим чинником вибору роботодавця. Водночас значущими залишаються можливість навчання, перспектива професійного розвитку та гнучкість робочого графіка. Це підтверджує потребу у програмах, що враховують не тільки зовнішні стимули, а й психологічні та організаційні аспекти взаємодії (DOU, 2024a, 2024b).

У нашому дослідженні реалізовано принцип конструктивізму: активного впливу на середовище з позицій гуманістичних цінностей (Балл, 2017), поєднаного з реалізмом і повагою до специфіки об'єкта впливу – команди чи організації. Програма підвищення залученості до роботи побудована на поєднанні пізнавальної активності, емпатії та партнерського підходу, де працівник виступає не лише об'єктом змін, а й суб'єктом власного професійного зростання.

Розробка програми спиралася також на концепцію норм-ідеалів і норм індивідуального прогресу (Балл, 2017), що має значення для стабілізації та підтримання високого рівня залученості в умовах динамічного середовища. Оптимізація спонтанних організаційних процесів і рефлексія над цінностями та практиками співпраці стали важливим методологічним орієнтиром роботи з командами.

Програма передбачає розвиток ключових компонентів професіоналізму: мотиваційно-ціннісного (через роботу з особистими цілями та сенсами), когнітивно-рефлексивного (через самоспостереження, ведення щоденників розвитку, практику надання зворотного зв'язку) та операційно-технологічного (через усвідомлення потреб в актуалізації навичок і здатність адаптуватися до змін). Такий підхід відповідає запропонованій нами моделі (Клєсман, 2024с), де професіоналізм визначається як інтеграція знань, мотивації, рефлексії та соціальної взаємодії.

Особливу увагу в програмі приділено розвитку командної взаємодії, підтримці лідерського потенціалу, удосконаленню комунікацій (зокрема моделей зворотного зв'язку та конфлікт-менеджменту), особистісному зростанню, підтриманню балансу між роботою та особистим життям і навчанню впродовж життя. Такий підхід відображає цінності раціогуманізму: повагу до партнера, орієнтацію на його перспективу й щире прийняття індивіда таким, яким він є.

Формування стратегій розвитку залученості персоналу є пріоритетним завданням для організацій, які прагнуть підвищити ефективність роботи й утримати талановитих фахівців. Підтримка працівників, які добре інтегруються в культуру компанії, та акцент на сильних сторонах організації можуть стати першим кроком до зміцнення залученості (Luthans & Jensen, 2002). Навіть невеликі зусилля, спрямовані на визнання досягнень і позитивних практик, здатні значно підвищити рівень залученості.

Варто враховувати, що залученість і продуктивність працівників мають динамічний характер і змінюються з часом (Evans & Redfern, 2010; Evans et al., 2013). Ці природні коливання зумовлені поєднанням активних періодів роботи та відпочинку, необхідних для підтримання високого рівня енергії та мотивації. Саме тому доцільним є впровадження програм, що враховують циклічність професійної активності й адаптуються до неї.

Напрями впливу в програмі обиралися також із урахуванням емпіричних даних, зокрема результатів опитувань платформи DOU (2024). До найважливіших чинників, які визначають вибір компанії та рівень залученості IT-фахівців, належать не лише заробітна плата, а й атмосфера в команді, можливості професійного розвитку, гнучкість графіка, змістовність проєктів та цінності організації (DOU, 2024a, 2024b). Усі ці чинники інтегровані у структуру програми як цільові напрями підтримки залученості.

Запропонована програма є першим кроком до формування ефективних стратегій розвитку індивідуальної та організаційної готовності до співпраці.

Вона може стати основою для подальших досліджень і вдосконалення інструментів вимірювання та оцінки залученості працівників і її психологічних чинників. Керівники бізнесу, фахівці з HR, організаційні психологи, тімліди, проєктні менеджери та інші професіонали мають гнучко адаптувати ці стратегії до унікального контексту власних організацій, визначаючи наступні кроки розвитку залученості.

Нарешті, слід підкреслити, що залученість є складним і водночас індивідуально зумовленим явищем, яке проявляється в різних контекстах і часових горизонтах. Його вимірювання та оцінка становлять певний виклик, однак зростання інтересу організацій до цієї теми відкриває нові перспективи для наукових досліджень. Чим активніше компанії інтегрують практики оцінювання та розвитку залученості, тим чіткіше окреслюються як спільні, так і унікальні чинники, що впливають на цей процес (Wollard & Shuck, 2011).

Ураховуючи результати емпіричного дослідження, програма розвитку була зосереджена передусім на посиленні психологічної безпеки в команді як ключового чинника залученості до роботи. Разом з тим, її структура доповнена елементами, що сприяють забезпеченню підтримувального середовища та особистісної впевненості працівників, оскільки ці аспекти також роблять істотний внесок у підвищення рівня залученості.

Програма підвищення залученості персоналу до роботи побудована відповідно до скоригованої моделі дослідження, у якій залученість визначається як залежна змінна, що формується під впливом комплексу психологічних і організаційних чинників. Основу програми складають цільові впливи на ключові компоненти моделі: психологічну безпеку в команді, професійну самоефективність, ресурсне забезпечення та організаційний розвиток. Кожен блок програми розроблений як відповідь на результати емпіричної діагностики та спрямований на розвиток саме тих сфер, що виявилися найбільш значущими для залученості працівників ІТ-компаній.

Особливу увагу приділено багаторівневій структурі залученості: індивідуальному, командному та організаційному рівням. Важливу роль відіграє саме командний рівень як простір діалогу, довіри, психологічної безпеки та професійної взаємодії. Це узгоджується з ідеями гуманістично орієнтованої взаємодії. Тому формувальна програма включає інструменти, що стимулюють особистісну рефлексію, міжособистісний обмін знаннями, емоційний контакт і взаємопідтримку.

Врахування очікувань і реального досвіду працівників щодо умов праці, атмосфери, гнучкості та можливостей розвитку дає змогу перейти до моделі організаційної взаємодії типу «win-win». Як показують дослідження платформи DOU (2024), саме ці чинники підвищують не лише задоволеність працівників, а й їхню довготривалу залученість і готовність залишатися в компанії. Програма, розроблена в межах формувального експерименту, відповідає цим запитам і водночас орієнтована на впровадження структурних змін у підходах до підтримки залученості персоналу до роботи.

З урахуванням теоретичного аналізу та емпіричних результатів, сучасним організаціям доцільно приділяти особливу увагу своєчасному виявленню співробітників із низьким рівнем залученості. Для *«кризової групи»* рекомендується не лише застосування інтервенційних заходів, а й розгляд доцільності подальшого утримання таких працівників у компанії, адже їхній вплив на колектив може бути деструктивним. Значно продуктивніше спрямовувати ресурси на розвиток *«нейтральної групи»*, підвищуючи їхню мотивацію та залученість, а також підтримувати *«ресурсну групу»*, яка є стратегічним активом організації. Такий підхід сприятиме не лише збереженню стабільності, а й становленню більш мотивованого, згуртованого та результативного трудового колективу.

Подальший опис присвячено основним напрямкам реалізації програми, орієнтованої на специфіку IT-середовища та різнорівневу структуру персоналу.

Формат формувального експерименту було обрано з огляду на потребу емпірично підтвердити ефективність програми як інтервенційного впливу.

Використання контрольної групи дало змогу не лише зафіксувати зміни в рівнях досліджуваних показників у цільовій групі, а й порівняти їх із природними коливаннями, що відбуваються без втручання. Це значно підвищує валідність отриманих висновків і дозволяє з більшою впевненістю робити припущення про причинно-наслідкові зв'язки.

У межах програми було реалізовано комплекс різних видів впливу, серед яких:

- групові заняття (тренінги, робота з кейсами, фасилітаційні сесії);
- індивідуальне консультування (за потреби працівників);
- психоедукаційна робота (поширення інформаційних матеріалів через внутрішні канали компанії);
- залучення керівників до підтримки учасників і посилення ефектів програми;
- впровадження практик зворотного зв'язку та розвиток командної взаємодії.

Унікальність програми полягає в міжрівневому підході до залученості, що охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні. Вона адаптована до специфіки українського ІТ-контексту воєнного часу та поєднує психологічний, освітній і організаційний вплив. Програма зорієнтована не лише на підтримку окремих працівників, а й на створення згуртованого й підтримувального колективного середовища, що є необхідною умовою для становлення стійкої залученості до роботи.

Як було показано у нашому попередньому дослідженні, ключові відмінності між високопрофесійними фахівцями та звичайними працівниками полягають не лише у володінні технічними навичками, а й у системності мислення, здатності до саморефлексії, відкритості до нового та залученості до командних і організаційних цілей (Клесман, 2024с). Саме ці складові стали орієнтирами для створення програми підвищення залученості, спрямованої на розвиток психологічної стійкості, навичок самоменеджменту та усвідомленої участі у професійному середовищі.

Під час розробки програми було взято до уваги ситуаційні чинники сучасного українського контексту: вплив воєнного стану, зростання рівня невизначеності та підвищене когнітивне навантаження працівників.

Виходячи зі змісту програми, її багаторівневої структури та теоретичного підґрунтя, у межах формувального експерименту було сформульовано й перевірятимуться такі гіпотези:

- *H1*: участь у програмі сприятиме підвищенню залученості до роботи, що відображає динаміку мотиваційних, емоційних та поведінкових аспектів включеності працівників;
- *H2*: у працівників експериментальної групи після проходження програми рівень психологічної безпеки в команді буде статистично вищим порівняно з учасниками контрольної групи;
- *H3*: після завершення програми рівень професійної самоефективності в учасників експериментальної групи перевищуватиме відповідний показник у контрольній групі.

Контекст і умови реалізації програми. У цьому блоці подано опис контексту, в якому впроваджувалася програма підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, а також окреслено умови проведення формувального експерименту з розподілом учасників на експериментальну та контрольну групи.

1. Загальні організаційні умови реалізації. Впровадження програми здійснювалося у кількох компаніях ІТ-сфери протягом 2024–2025 рр. у змішаному очно-дистанційному форматі. За напрямом діяльності до вибірки увійшли як продуктові, так і сервісні компанії, співробітники яких працюють переважно у віддаленому або гібридному режимі.

2. Цільова аудиторія програми. У програмі взяли участь 50 осіб, які представляли різні функціональні ролі: ТОП-менеджмент, розробники програмного забезпечення, дизайнери, художники, геймдизайнери, проєктні менеджери, HR-фахівці, тестувальники та адміністративні співробітники.

Рівень професійного досвіду учасників варіювався від початкового до експертного. Важливо, що участь у програмі була добровільною, що забезпечувало високу мотивацію та щирість залучення.

3. Поділ на експериментальну і контрольну групи. Відбір учасників здійснювався на добровільній основі:

- експериментальна група: $N = 25$;
- контрольна група: $N = 25$.

Добір учасників до контрольної групи проводився з урахуванням специфіки функціональних обов'язків та відповідності основним характеристикам експериментальної групи (стать, вік, стаж, посада).

Контрольна група брала участь лише у первинному та повторному опитуванні, не проходячи програму.

4. Форма реалізації програми. Програма включала тренінги, індивідуальні консультації, роботу з відділами та міжрівневі заходи для всієї компанії. Упродовж липня 2024 – травня 2025 року було проведено 5 заходів в очному форматі (40 годин), та 90 годин в дистанційному форматі, що передбачало також самостійну роботу учасників. Комунікація забезпечувалася через засоби електронного зв'язку, а саме, e-mail, месенджери та інші канали, що створювало ефект безперервної присутності в онлайн-просторі. Таким чином, формувальний експеримент був спроектований як багаторівневий вплив на ключові психологічні та організаційні чинники залученості до роботи.

Програма враховувала потреби сучасного ІТ-середовища, підтверджені як результатами попередніх досліджень, так і зовнішньою аналітикою. У процесі реалізації було чітко визначено формат роботи, цільову аудиторію, а також здійснено розподіл на експериментальну та контрольну групи.

У наступному підрозділі буде детально представлено зміст програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії.

3.2 Зміст програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії

Запропонована програма підвищення залученості персоналу до роботи була створена на основі теоретичної моделі дослідження (див. розділ 1) та результатів констатувального етапу (див. розділ 2). Отримані емпіричні дані підтвердили, що провідними психологічними чинниками залученості до роботи є: психологічна безпека в команді, професійна самоефективність, ресурсне забезпечення та орієнтація на професійний розвиток.

Сформована на цій основі скоригована модель відображає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів у єдиний чинник «ресурсне забезпечення» та виключення показника «залученість у кар'єру» як статистично незначущого. Саме ця уточнена структура стала концептуальною основою програми формувального експерименту.

Загальна структура програми побудована відповідно до концепції психологічного забезпечення організаційного розвитку (Карамушка, 2008), яка наголошує на необхідності узгодження індивідуальних ресурсів працівника з умовами його професійного середовища.

При створенні програми також було враховано сучасні рекомендації щодо підтримки психічного здоров'я персоналу в умовах війни (Карамушка, 2023). Особливий акцент зроблено на балансі ризиків і ресурсів у робочому середовищі та принципах, притаманних «організаціям, орієнтованим на здоров'я» (healthy organizations). Запропоновану Л. Карамушкою структуру тренінгу із збереження психічного здоров'я було частково адаптовано під специфіку ІТ-середовища, де значну роль відіграють гібридна й дистанційна робота та підвищене емоційне навантаження в умовах війни.

Серед методів розвитку професійної самоефективності особливе місце займають ділові ігри, які занурюють учасників у змодельовані ситуації та стимулюють рефлексивне осмислення власного досвіду. Такий підхід сприяє не лише розвитку професійної, а й соціальної компетентності, що робить його

ефективним для програм підтримки командної взаємодії в умовах воєнної нестабільності (Москальова, Москальов, & Ляска, 2023).

Формування лідерської позиції як важливого елемента управлінських практик і розвитку команди відображено у спеціальному курсі для соціальних працівників (Балахтар & Танасійчук, 2020). Ці положення також були адаптовані до специфіки роботи ІТ-команд, де неформальне лідерство та командна підтримка мають вирішальне значення.

Таким чином, розроблена програма має чітку етапність: від первинної діагностики до закріплення змін. Вона була апробована в умовах реального функціонування ІТ-компанії, що підтвердило її практичну цінність і релевантність сучасному контексту.

Етап 1. Вступний: діагностика та підготовка. Перший етап програми підвищення залученості персоналу був спрямований на діагностику психологічних чинників, що визначають рівень залученості працівників у межах ІТ-компанії. Особливу увагу приділено аналізу уявлень ТОП-керівників про цінності, мотивацію, взаємодію та організаційну культуру. Центральним інструментом стали напівструктуровані інтерв'ю, які дозволили виявити глибинні уявлення керівного складу щодо психологічного клімату та джерел залученості в команді.

1. Інтерв'ю з ТОП-керівниками: психологічні акценти. Участь в інтерв'ю взяли чотири співзасновники компанії, кожен з яких очолює окремий напрям: креативний, технічний, операційний і стратегічний. Аналіз їхніх відповідей показав низку ключових аспектів:

- необхідність підвищення рівня психологічної безпеки у командах. Керівники бізнесу наголошували на важливості створення умов, де співробітники не бояться висловлювати ідеї та вразливі думки, особливо у креативних і технічних підрозділах;

- дефіцит енергії та мотивації у частини лідерів. Це пов'язано з емоційним виснаженням, військовими ризиками та тривалим

функціонуванням у режимі «виживання», що створює психологічні бар'єри для лідерства;

- запит на зміцнення ідентичності компанії. Відчувалася потреба у чіткій місії та системі цінностей, які б виступали об'єднавчим фактором і джерелом залученості;
- баланс між високою професійною відповідальністю та психологічним фоном. Особливо це актуально в умовах втрати часткового контролю над зовнішніми обставинами (війна, дистанційний формат роботи).

Висновки та напрями впливу. Результати інтерв'ю підтвердили, що психологічні ресурси керівного складу безпосередньо впливають на рівень залученості персоналу. На цій основі було окреслено ключові напрями подальшої реалізації програми, зокрема:

- створення простору для безпечного та відкритого діалогу між керівниками й командами;
- розбудова системи організаційних цінностей як об'єднавчого психологічного чинника командної згуртованості;
- включення тем емоційної підтримки та роботи зі стресом до освітніх модулів.

Таким чином, інтерв'ю дозволили уточнити психологічні передумови для планування подальших інтервенцій, орієнтованих на підвищення залученості як у команді загалом, так і в межах лідерських практик.

Додаткові активності вступного етапу включали проведення стратегічної сесії з топ-менеджментом компанії, метою якої було переосмислення місії та виокремлення ціннісного ядра організації. З цією метою організовано групове обговорення «Місія та цінності компанії» за участю керівників команд.

Етап 2. Навчальний: розвиток ключових компетентностей. Другий етап формувального експерименту був спрямований на цілеспрямоване підвищення тих психологічних та управлінських характеристик, які

визначають рівень залученості працівників. Основними напрямками стали розвиток професійної самоефективності як впевненості у власних можливостях досягати результатів; емоційної регуляції, що дозволяє знижувати вплив стресових факторів та підтримувати продуктивність; командної взаємодії, важливої для забезпечення атмосфери довіри та психологічної безпеки; а також лідерського потенціалу, який забезпечує ініціативність та здатність організовувати колективні зусилля. Для реалізації цих завдань застосовувалися навчальні інтервенції у форматі тренінгів, ділових ігор та консультативної підтримки, адресовані як керівникам, так і членам команд.

При проєктуванні тренінгових сесій було враховано структурні й методичні компоненти, запропоновані О. Креденцер (2024), які довели свою ефективність у роботі з персоналом в умовах підвищеної психологічної напруги.

Модулі, присвячені розвитку ділової комунікації, спиралися на підходи І. Сингаївської (2017), зокрема щодо вдосконалення навичок активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та професійної етики спілкування.

Окремим напрямом стала розробка та апробація тренінгової програми з управління конфліктами для керівників команд, яка дозволила підтримати розвиток індивідуального стилю взаємодії в ІТ-командах (Клєсман, 2025i).

Консультування керівників команд з питань залученості та управлінської ефективності.

Цільова група: керівники функціональних підрозділів (тімліди).

Ключові напрями впливу: професійна самоефективність, розвиток лідерства, міжвідділова взаємодія, інтеграція цінностей.

Мета консультування:

- сприяти професійному та особистісному розвитку керівників команд як ключових агентів залученості персоналу до роботи;

- підвищити ефективність внутрішньої комунікації між керівниками підрозділів;
- розвинути рефлексивні навички щодо управлінської ролі, стилів керування та впливу на команду;
- посилити включення керівників команд у процес ціннісної й культурної трансформації компанії.

Основні формати роботи:

- збір фідбеку: отримання зворотного зв'язку від команд щодо стилів керування, зон розвитку та запитів;
- індивідуальне консультування: інтерпретація результатів фідбеку, розбір складних кейсів, підтримка самоусвідомлення;
- групові фасилітовані зустрічі: обговорення місії та цінностей організації, аналіз міжвідділових викликів, пошук точок дотику;
- асинхронна робота над ціннісними документами: коментування, редагування й узгодження позицій керівників команд;
- поточна психологічна підтримка: супровід у складних ситуаціях через канали комунікації, мікро-інтервенції та фасилітація прийняття рішень.

Ключові результати:

- зміцнено управлінську ідентичність керівників команд і підвищено їхню впевненість у нових умовах;
- покращено взаємодію між відділами завдяки розвитку довіри, проясненню ролей та очікувань;
- забезпечено активне включення керівників у культурну трансформацію компанії: участь в обговоренні місії та погодженні цінностей.
- досягнуто погодження щодо запуску програми психоемоційної підтримки, ініційованої самими керівниками команд.
- підвищено рівень відкритості керівників до організаційного консультування як сталого ресурсу.

Психологічний фокус. Консультування здійснювалося в межах організаційної психології, із фокусом на аналізі динаміки команди, підтримці лідерської ролі та зміцненні психологічних ресурсів колективу; на відміну від коучингу чи менторства, воно було спрямоване на глибинне опрацювання психологічних чинників залученості до роботи.

Основні акценти були зроблені на:

- розвитку особистісного ресурсу лідера;
- зміцненні рефлексивної здатності;
- моделюванні управлінських сценаріїв;
- усвідомленому зміцненні лідерської позиції в умовах викликів ІТ-середовища.

Зазначені напрями дозволили не лише підвищити індивідуальну ефективність керівників команд, а й закріпити у них здатність забезпечувати психологічну безпеку команд, що є ключовою умовою зростання залученості персоналу в умовах динамічного та кризового ІТ-контексту.

Тренінг 1: «Управління конфліктами для тімлідів».

Цільова група: керівники команд та структурних підрозділів.

Формат: 2 сесії по 2 години в дистанційному форматі + 4 години самостійної роботи.

Інструменти: Google Meet, Miro.

Ключові напрями: розвиток лідерських компетенцій, управління емоціями, конструктивна командна взаємодія.

Мета та завдання тренінгу. Тренінг складався з двох сесій у змішаному форматі (очно та дистанційно) та був спрямований на розвиток психологічних і комунікативних компетентностей персоналу. Його тематика відповідала актуальним потребам організації, зокрема підвищеному робочому навантаженню в умовах реалізації складного проєкту. Основною метою стало опанування навичок конструктивного вирішення конфліктів, розвиток рефлексивної здатності та зміцнення психологічної безпеки в контексті командної взаємодії.

Основні блоки тренінгу:

- вступ: очікування, цілі, криголам «Що дратує в конфліктах?»;
- міні-лекція: природа й типологія конфліктів, їхній вплив на команду;
- модель Томаса-Кілманна: діагностика власних стилів поведінки;
- аналіз реальних кейсів: групове обговорення, пошук можливих рішень, рефлексія;
- алгоритм конструктивного вирішення конфліктів (покрокова модель);
- роль тімліда як фасилітатора, медіатора й наставника;
- типові помилки в управлінні конфліктами;
- домашнє завдання: спостереження й аналіз конфліктних ситуацій у команді.

Формат і учасники: до тренінгу долучилися керівники ключових відділів (UI/UX дизайнери, Art (художники), QA (тестувальники), Developers (розробники ПЗ), GameDesign (геймдизайнери) та PM (проектні менеджери). Формат поєднував навчальні модулі, дискусії, ділові ігри та психоедукацію. Понад половина часу була присвячена практичним вправам і аналізу робочих кейсів, що забезпечило високу релевантність і активну участь учасників.

Психологічний фокус і результати:

- підвищено обізнаність керівників команд щодо власних стилів управління конфліктами та їх впливу на динаміку взаємодії;
- усвідомлено конструктивний потенціал конфлікту як джерела розвитку команди й удосконалення робочих процесів;
- сформовано спільну комунікативну основу для обговорення напружених ситуацій, що зменшило ризик ескалації суперечностей;
- покращено якість командної комунікації та розвиток рефлексивних навичок, необхідних для усвідомленого управління складними ситуаціями;
- закладено основу для подальших програм розвитку соціально-психологічних компетентностей (soft skills) у компанії;

- посилено відчуття психологічної безпеки в команді у взаємодії через створення спільної мови обговорення конфліктів, розвиток навичок конструктивного зворотного зв'язку та зниження тривожності у командній комунікації.

Відгуки учасників. Учасники тренінгу підкреслили його практичну значущість, зазначивши, що він створив умови для відкритого обговорення конфліктних ситуацій, сприяв застосуванню моделі поведінки Томаса-Кілманна у розборі реальних робочих кейсів та поглибив усвідомлення власних емоційних реакцій. За їхніми оцінками, тренінг також підвищив рівень готовності до конструктивної взаємодії в складних умовах і посилив відчуття психологічної безпеки в команді.

Тренінг 2: «Ділове спілкування та зворотний зв'язок у віддалених ІТ-командах».

Цільова аудиторія: співробітники команд (розробники, тестувальники, аналітики, дизайнери тощо).

Формат: 2 сесії по 2 години в дистанційному форматі + 4 години самостійної роботи.

Інструменти: Google Meet, Miro.

Мета і завдання тренінгу. Основною метою тренінгу стало підвищення ефективності професійної комунікації у мультифункціональних та віддалених ІТ-командах. Завданнями виступали:

- розвиток навичок конструктивної взаємодії та чіткого донесення інформації;
- опанування навичок ефективного зворотного у безпечній та підтримувальній формі;
- зміцнення культури психологічної безпеки в команді як умови довіри та відкритості;
- підвищення рівня емоційної грамотності працівників і мінімізація непорозумінь у командній взаємодії.

Структура першої сесії.

Вступ: знайомство учасників, визначення очікувань та правил взаємодії.

Теоретичний блок: міні-лекція, присвячена особливостям комунікації в ІТ-командах (стислість висловлювань, використання технічної мови, бар'єри дистанційної роботи).

Практичні вправи:

- вправа «Ситуація непорозуміння» – аналіз кейсу та розбір типових комунікативних помилок;
- тренінг з активного слухання – опанування технік і відпрацювання у парах;
- рольова гра «міжфункціональна взаємодія» – моделювання комунікаційної ситуації між представниками різних професійних ролей (наприклад, дизайнер і розробник), обговорення помилок і рефлексія.

Підсумок і самотійна робота: вправи на редагування робочих повідомлень і формулювання прикладів конструктивної комунікації.

Основна частина сесії була присвячена практичним вправам та рефлексивному обговоренню, що забезпечило високу включеність учасників і сприяло розвитку навичок конструктивної комунікації в умовах віддаленої командної роботи.

Структура другої сесії «Надання та отримання зворотного зв'язку».

Вступ: рефлексія щодо виконання самотійних завдань після першої сесії, актуалізація досвіду учасників.

Теоретичний блок: міні-лекція, присвячена моделям надання зворотного зв'язку (SBI, DESC) та культурі фідбеку як ключовій умові забезпечення психологічної безпеки у командах.

Практичні вправи:

- групова вправа «Токсичний фідбек»: аналіз прикладів неконструктивних висловлювань, їх переформулювання у конструктивну форму, дискусія щодо емоційних наслідків;

- рольова гра «Надання фідбеку колезі»: практика у парах за підготовленими сценаріями з акцентом на емоційно значущих робочих ситуаціях;

- обговорення «Фідбек керівнику»: пошук ефективних форматів і тональності для розвитку відкритості у вертикальній комунікації.

Підсумок і закріплення: представлення чекліста «П'ять правил ефективного зворотного зв'язку», онлайн-опитування в Google Forms та коротка рефлексія щодо отриманого досвіду.

Інтеграція у внутрішню практику: ознайомлення з процедурою збору зворотного зв'язку у компанії у 2024 році; аналіз прикладів із діяльності різних відділів (PM, QA, Developers, GameDesign, Art); вправа на вдосконалення формулювань для практичного використання.

Рефлексія учасників: обговорення попереднього досвіду надання та отримання фідбеку, визначення особистих змін, які планується впровадити після тренінгу.

Самостійна робота:

- написання міні-есе (до 300 слів) «Моя стратегія покращення спілкування в команді»;
- підготовка індивідуального кейсу для подальшого аналізу практики зворотного зв'язку.

Етап 3. Супровід та підтримка. Третій етап програми був спрямований на стабілізацію соціально-психологічного клімату в командах та закріплення позитивних змін, що відбулися після навчальних і діагностичних інтервенцій. Особливу увагу зосереджено на супроводі команд, які перебували у стані організаційних трансформацій (PM та QA), а також на індивідуальній психологічній підтримці керівників підрозділів. Використані формати охоплювали фасилітацію командної динаміки, індивідуальне організаційне консультування та ресурсний супровід.

Робота з командою РМ (проектних менеджерів) реалізовувалася як окремий напрям програми. Основними акцентами були:

- зміцнення командної взаємодії;
- підтримка психологічних ресурсів;
- адаптація до структурних змін;
- розвиток професійної впевненості та управлінської ідентичності.

Психологічні акценти супроводу:

- зростання навантаження після зміни складу команди;
- активне обговорення викликів і пошук внутрішніх ресурсів для стабілізації;
- усвідомлення відмінностей між лідерськими та виконавчими функціями, що допомогло уникнути конфліктів і зберегти психологічну безпеку в команді;
- рефлексія щодо власного стилю управління як чинника професійного зростання.

Висновок: команда перебувала у стані високої динаміки, але зберегла здатність до розвитку та взаємопідтримки.

Формати супроводу:

- індивідуальні зустрічі з проектними менеджерами;
- фасилітована командна зустріч із фокусом на професійному розвитку;
- обговорення з керівництвом результатів командної зустрічі для узгодження очікувань та визнання досягнень;
- регулярний зворотний зв'язок, зокрема на основі внутрішніх опитувань.

Результати:

- команда зберегла здатність до розвитку та взаємопідтримки в умовах високої динаміки;
- узгоджено розуміння, що робота зі складними проектами є елементом професійного зростання;

- визначено метрики для оцінки прогресу (дані, взаємодія, прогнозування ресурсів);
- за результатами внутрішнього організаційного опитування, проведеного у 2024 році з метою збору зворотного зв'язку щодо роботи функціональних підрозділів (PM Feedback 2024), було відзначено високу якість комунікації, здатність оперативно долати блокери, прозорість у постановці завдань та покращення планування ресурсів.

Висновок: поєднання індивідуальних і групових форматів дозволило зміцнити особистісний ресурс і командну динаміку, а також підвищити рівень довіри до РМ-команди.

Робота з командою QA (тестувальників). У 2024 році відділ QA зазнав суттєвих організаційних трансформацій. Внаслідок мобілізації до лав ЗСУ двох із чотирьох співробітників, включно з керівником команди, функції управління були покладені на єдиного досвідченого інженера, який оперативно прийняв на себе лідерську роль. Протягом весни-літа 2024 року відбувалося доукомплектування команди новими співробітниками, що зумовило необхідність інтенсивного психологічного та організаційного супроводу процесу їхньої адаптації, налагодження ефективної взаємодії та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Важливо підкреслити, що відділ QA – це єдиний функціональний підрозділ компанії, який працює виключно в офісі, що пов'язано зі специфікою тестування мобільних додатків на фізичних пристроях і вимагає постійної присутності працівників на робочому місці.

1. Організаційно-психологічний супровід включав:

- індивідуальну підтримку нового керівника команди під час переходу до управлінської ролі (розвиток лідерської ідентичності, подолання невпевненості, робота зі стресом);
- адаптацію нових співробітників через індивідуальні консультації, групові зустрічі та спостереження за інтеграцією;

- організацію командних зустрічей для рефлексії та згуртування (офлайн-зустріч у вересні 2024 року та онлайн-захід у червні 2025 року);
- супровід планування відпусток у пікові періоди як засіб профілактики вигорання;
- фасилітацію обговорень зворотного зв'язку та посередництво у складних міжвідділових кейсах.

Результати трансформації:

- забезпечено стабільну роботу відділу попри кадрові зміни;
- оптимізовано ключові бізнес-процеси тестування;
- покращено взаємодію між командами QA, PM і Developers;
- знижено рівень напруги у комунікації та підвищено прогнозованість;
- подолано відчуття «хронічного дефіциту QA-ресурсу».

Відгуки: за результатами внутрішнього організаційного опитування (QA Feedback 2024) 88,2 % респондентів підтвердили позитивний вплив роботи відділу на якість продукту; 58,8 % не відзначили труднощів у співпраці; новий керівник команди тестувальників отримав високі оцінки як відповідальний і відкритий менеджер.

Довгострокові ефекти:

- зміцнення управлінської позиції керівника посилило відчуття стабільності в команді;
- сформовано баланс між відповідальністю, самостійністю та довірою;
- створено передумови для майбутнього масштабування наряду без нагальної потреби у розширенні;
- досягнуто високого рівня прозорості та згуртованості як основи для ефективної комунікації.

Подальші кроки:

- залучення QA-команди до регулярних міжфункціональних обговорень (PM, Dev, QA);

- підтримка сприятливого мікроклімату через командні зустрічі та індивідуальну роботу з керівником;
- повторний збір зворотного зв'язку у січні-лютому 2026 року.

Додатковий напрям: індивідуальне онлайн-консультування. У межах програми для співробітників організації було впроваджено індивідуальне психологічне онлайн-консультування як інструмент зовнішньої ресурсної підтримки. Цей компонент відповідає чиннику «ресурсне забезпечення» в моделі дослідження. Консультації надавалися через спеціалізований мобільний сервіс у межах програми медичного страхування, що гарантувало доступність, конфіденційність та гнучкість, особливо в умовах гібридної та дистанційної зайнятості в IT-сфері. Працівники отримали можливість регулярних сесій, а також кризової підтримки у разі потреби. Додатково було реалізовано психо-едукативний компонент, спрямований на зниження бар'єрів щодо звернення по психологічну допомогу. Цей напрям сприяв зміцненню психологічної безпеки професійного середовища, емоційної стійкості та професійної самоефективності персоналу, що, у свою чергу, позитивно позначилося на рівні їхньої залученості до роботи.

Етап 4. Оцінка ефективності програми. Завершальний етап було спрямовано на комплексну оцінку результативності впроваджених інтервенцій щодо підвищення залученості персоналу та розвитку пов'язаних психологічних чинників. Для цього використано поєднання кількісних методів (повторні опитування, статистичний аналіз динаміки показників) і якісних підходів (аналіз відгуків учасників, оцінка змін у характері командної взаємодії). Такий інтегрований підхід дозволив виявити не лише статистично значущі зрушення, а й специфіку трансформацій у суб'єктивному сприйнятті працівниками робочого середовища.

Для систематизації отриманих результатів було узагальнено компоненти програми з урахуванням цільових груп і ключових чинників залученості персоналу до роботи, на які вони були спрямовані. Це забезпечило можливість

чітко простежити логіку зв'язку між психологічними детермінантами залученості та практичними інтервенціями, а також окреслити потенціал масштабування програми на інші організаційні контексти. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Відповідність компонентів програми психологічним чинникам
залученості до роботи**

Компонент програми	Цільова група	Чинники впливу
<i>Етап 1. Вступний: діагностика та підготовка</i>		
Діагностика та інтерв'ю	Увесь персонал, керівники команд, ТОП-менеджмент	Усі чинники (базовий рівень)
<i>Етап 2. Навчальний: розвиток ключових компетентностей</i>		
Консультування з питань залученості персоналу до роботи та управлінської ефективності	Керівники команд	Професійна самоефективність
Тренінг 1: Управління конфліктами для керівників команд	Керівники команд	Психологічна безпека, ресурсність
Тренінг 2: Ділове спілкування та зворотний зв'язок у віддалених ІТ-командах	Команди	Психологічна безпека
<i>Етап 3. Супровід та підтримка</i>		
Супровід команд	Відділи PM та QA	Професійна самоефективність, організаційний розвиток, командна взаємодія
Індивідуальне онлайн-консультування з психологами	Увесь персонал	Ресурсність (емоційна підтримка)
<i>Етап 4. Оцінка ефективності програми</i>		
Оцінка результатів	Усі учасники	Усі чинники (моніторинг змін)

Програма була структурована у вигляді послідовних етапів, кожен із яких мав власні завдання та форми реалізації. План поєднує навчальні та консультативні заходи, спрямовані на розвиток ключових психологічних чинників залученості (психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності, ресурсного забезпечення та організаційного розвитку). Такий підхід дозволив інтегрувати програму в реальну діяльність ІТ-компанії та забезпечити її адаптивність до специфіки професійного середовища. Нижче представлений *програмно-тематичний план формувального експерименту* (див. табл. 3.2).

У межах підрозділу 3.2 було представлено комплексну програму підвищення залученості персоналу до роботи, створену на основі поєднання теоретичної моделі, результатів діагностики та практичного HR-досвіду в ІТ-компанії. Програма охопила всі ключові психологічні чинники залученості, а саме: психологічну безпеку в команді, професійну самоефективність, ресурсне забезпечення та орієнтацію на розвиток. Її відмінною рисою стала інтегрованість: поєднання освітніх, консультативних, психопрофілактичних і командних форматів роботи.

Таблиця 3.2

Програмно-тематичний план формувального експерименту

№ з/п	Назва теми/етапу	Форма заходів / кількість годин		
		Навчальні	Консультативні	Самостійна робота
1	2	3	4	5
<i>Етап 1. Вступний: діагностика та підготовка</i>				
1	Діагностика та інтерв'ю	16	8	8
<i>Етап 2. Навчальний: розвиток ключових компетентностей</i>				
2	Консультування з питань залученості персоналу до роботи та управлінської ефективності	8	16	16

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
3	Тренінг 1: Управління конфліктами для керівників команд	4		4
4	Тренінг 2: Ділове спілкування та зворотний зв'язок у віддалених ІТ-командах	4		4
<i>Етап 3. Супровід та підтримка</i>				
5	Супровід команд		16	
6	Індивідуальне онлайн-консультування з психологами	4		
<i>Етап 4. Оцінка ефективності програми</i>				
7	Оцінка результатів		8	4
Разом		36	48	36

Програма має динамічний і адаптивний характер: вона враховує потреби окремих підрозділів, працює з індивідуальними запитами керівників і водночас створює умови для організаційної трансформації. Структурованість програми забезпечує можливість оцінки її ефективності та подальшого масштабування на інші команди. Результати впровадження продемонстрували позитивний вплив на якість комунікації, міжособистісну взаємодію, професійне зростання та психологічну стабільність працівників.

Інноваційність програми полягає у кількох ключових аспектах:

- застосуванні організаційного консультування як методу підвищення залученості керівників і команд;
- впровадженні індивідуального онлайн-консультування з психологами у форматі медичного страхування як ресурсу підтримки психо-емоційного стану персоналу в кризових умовах;
- використанні асинхронної фасилітації: спільної роботи над місією та цінностями через коментарі до документів, що підвищило рівень усвідомлення та залученості;
- поєднанні психоедукації, практичних інтервенцій і стратегічного планування в межах єдиного процесу;
- розробці та апробації мульти-компонентної програми, побудованої на теоретичній моделі психологічної залученості та реалізованої у реальному ІТ-контексті, що підсилює як практичну, так і наукову цінність дослідження.

Практичне значення програми підтверджується її орієнтацією на підтримку професійного розвитку персоналу. Це знайшло відображення у наукових тезах, де запропоновано низку рекомендацій щодо інтеграції результатів у HR-практики та системи навчання в організаціях (Клесман, 2025h).

Важливим напрямом подальшого розвитку стало включення менторських компонентів, спрямованих на підтримку жінок, які здійснюють професійний перехід до ІТ-сфери. Така ініціатива є особливо актуальною в умовах реінтеграції жінок-військовослужбовиць та членів родин військових, що долучаються до цифрової економіки. Прикладом застосування цих підходів став кейс менторської підтримки в ІТ у форматі соціального підприємництва, представлений на тематичному форумі (Клесман, 2024b).

3.3 Аналіз ефективності програми підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії

Наступним етапом дослідження стало експериментальне випробування ефективності програми підвищення залученості персоналу із застосуванням контрольної та експериментальної вибірок.

У цьому підрозділі представлено особливості реалізації та результати програми підвищення залученості персоналу до роботи в умовах реальної організації. Програма впроваджувалася поетапно протягом 2024–2025 років в ІТ-компанії з гібридною формою роботи та була спрямована на розвиток індивідуальних, командних і крос-функціональних форматів взаємодії. Її реалізація супроводжувалася адаптивними коригуваннями на основі поточного зворотного зв'язку від персоналу та аналізу внутрішніх процесів.

Програма поєднувала освітні, консультативні, організаційні та психопрофілактичні інтервенції, розроблені на основі скоригованої моделі психологічних чинників залученості, що включає психологічну безпеку в команді, професійну самоефективність, ресурсне забезпечення та

організаційний розвиток. Важливою особливістю програми була її адаптація до специфіки професійних ролей та потреб різних категорій працівників. Значна частина роботи з керівниками команд здійснювалася у форматі індивідуального консультування та групових фасилітацій. За потреби забезпечувався супровід командних трансформацій, що включав планування адаптаційних процесів, підтримку очних і дистанційних зустрічей та фасилітацію прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Ключовим аспектом програми стала інтеграція результатів фідбеку співробітників. Вона реалізовувалася як через систематичну інтерпретацію опитувальних даних, так і через безпосередню участь персоналу в процесі змін (групові дискусії, асинхронна робота з документацією, внутрішні консультації). Такий підхід сприяв підвищенню відчуття причетності працівників та зміцненню довіри до управлінських рішень.

Окремо було проведено емпіричний аналіз впливу тренінгових сесій із ділового спілкування на якість командної взаємодії. Результати апробації засвідчили зниження конфліктності, покращення горизонтальної координації та зростання рефлексивності у стилях комунікації. Ці висновки узгоджуються з логікою програми й підтверджують значущість розвитку комунікативних навичок як чинника залученості. Дані апробації було представлено на профільній науково-практичній конференції, де вони отримали позитивну експертну оцінку (Клєсман, 2025j).

Опис груп формувального експерименту. У межах формувального етапу дослідження було створено дві порівнювані вибірки: експериментальну групу (ЕГ) та контрольну групу (КГ), по 25 учасників у кожній.

Учасники ЕГ представляють одну ІТ-компанію, ТОВ «ПАМПАМ» (м. Чернігів), що спеціалізується на розробці мобільних ігор. Натомість КГ була сформована з працівників декількох організацій ІТ-сфери (як сервісних, так і продуктових компаній). Такий підхід дозволив одночасно оцінити ефективність програми в єдиному корпоративному середовищі (ЕГ) та

перевірити можливість її застосування у різних організаційних контекстах (КГ).

До ЕГ увійшли представники різних професійних ролей: програмісти, креативна група (геймдизайнери, QA-спеціалісти, 2D/3D-художники тощо), тестувальники та проєктні менеджери. Це дозволило охопити як креативні, так і технічні позиції, що забезпечило різноплановість поглядів і досвіду.

Важливою умовою добору ЕГ була відносна стабільність складу команди: усі учасники на момент початку формувального експерименту працювали у компанії понад шість місяців, що мінімізувало вплив адаптаційних процесів і дало можливість сфокусуватися на розвитку чинників залученості. Крім того, для забезпечення порівнюваності результатів із контрольною групою було враховано фактори зайнятості: більшість співробітників експериментальної групи працювали у віддаленому або гібридному форматі, що відповідає загальним тенденціям в ІТ-галузі.

Особливим чинником, який відрізняє експериментальну групу, є високий рівень організаційних змін у компанії. Ці зміни створювали підґрунтя для актуалізації програм підвищення залученості, оскільки саме в умовах нестабільності та підвищеної невизначеності потреба у психологічній безпеці, ефективному ресурсному забезпеченні й підтримці командної взаємодії виявляється найбільш значущою.

Контрольна група (КГ) була сформована з працівників ІТ-компаній продуктового та сервісного напрямку діяльності. До її складу увійшли фахівці тих самих професійних напрямів, що й в експериментальній групі: технічні спеціалісти (програмісти), представники креативної групи, тестувальники та проєктні менеджери. Такий добір дав змогу зберегти професійну різноманітність і забезпечити порівнюваність показників між групами.

Учасники контрольної групи працювали в компаніях, які не брали участі у впровадженні експериментальної програми, що дозволило використовувати їхні показники як базовий рівень для порівняння результатів. При цьому вибір

компаній різного профілю (продуктових і сервісних) дав змогу врахувати ширший контекст функціонування ІТ-ринку та підвищити загальну репрезентативність висновків.

Як було зазначено вище, для забезпечення коректності порівняння обидві групи мали ідентичний професійний склад підгруп. Розподіл виглядав наступним чином:

- РМ (проектні менеджери): 4 особи в ЕГ, 6 осіб у КГ;
- QA (тестувальники): 4 особи в ЕГ, 6 осіб у КГ;
- Developers (технічна група: розробники ПЗ, DevOps, системні адміністратори тощо): 12 осіб в ЕГ, 9 у КГ;
- Creative (креативна група: дизайнери, художники): 5 осіб в ЕГ, 4 у КГ.

Графічно розподіл за професійними підгрупами в ЕГ та КГ можна представити так (рис. 3.2).

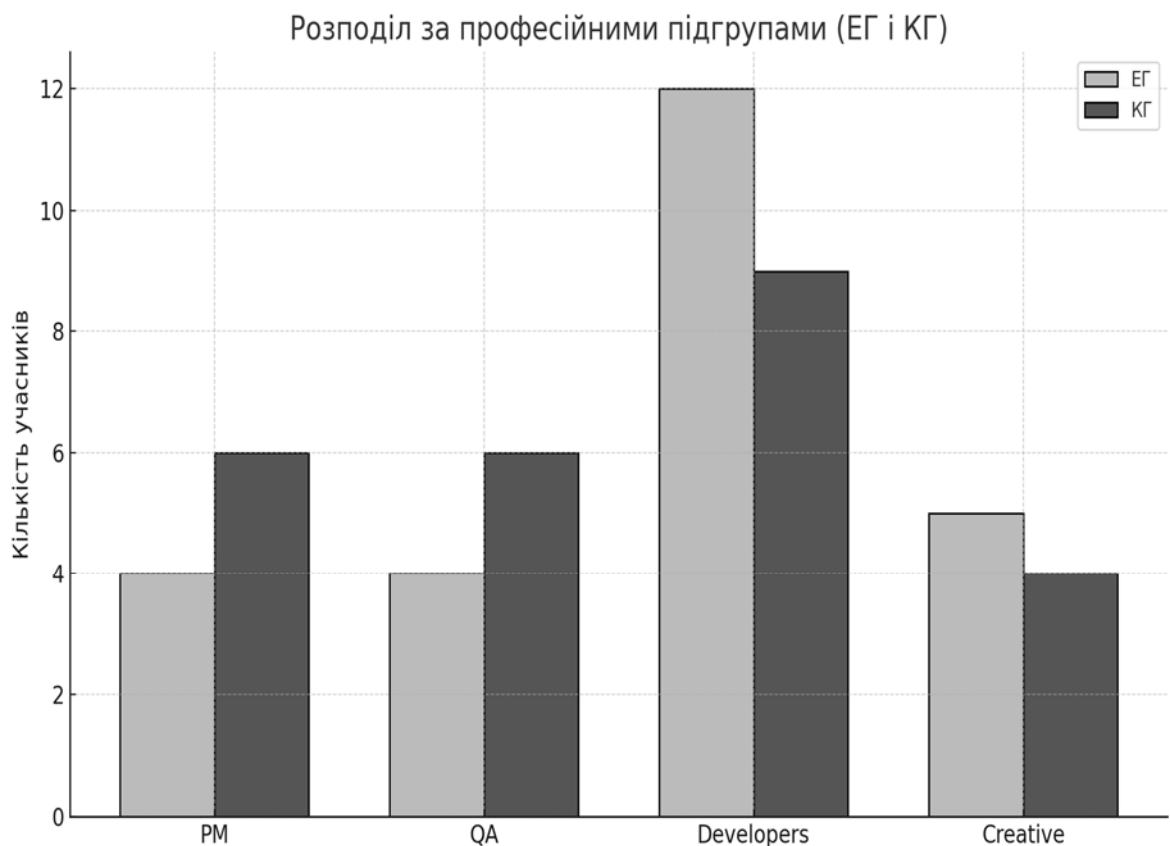


Рис. 3.2 Розподіл учасників експериментальної (ЕГ) та контрольної (КГ) груп за професійними підгрупами

Соціально-демографічні характеристики учасників у групах мали помірні відмінності:

- *середній вік* учасників ЕГ становив 31,76 року, а КГ – 36,12 року;
- *жінки* становили 16 % складу ЕГ та 52 % складу КГ;
- *середній трудовий стаж* в ЕГ – 8,12 року (від 1 до 20 років), у КГ – 14,72 року (від 1 до 30 років);
- *середній стаж у поточній компанії* в ЕГ (усі працюють в одній компанії): 7,36 року, у КГ (учасники з різних компаній): 4,28 року;
- в обох групах більшість учасників *проживають в Україні* (по 21 особі з 25), інші перебувають тимчасово *за кордоном*;
- *середній розмір команди*, в якій працює респондент: ЕГ – 9 осіб, КГ – 12 осіб;
- *керівну роль* в ЕГ займали 24 % учасників, у КГ – 36 %;
- *за розміром компанії*: респонденти ЕГ працюють в середній компанії (до 70 осіб); КГ: 56 % – у великих компаніях (250 та більше осіб), 44 % – у середніх (до 70 осіб);
- *за форматом роботи* більшість працівників в обох групах працювали дистанційно чи гібридно: (офіс або віддалено), лише 5 осіб з ЕГ та 4 особи з КГ працювали в офісі на постійній основі;
- в обох групах домінував *гнучкий графік* (понад 70 %);
- *за освітою*: в ЕГ 84 % учасників мали вищу освіту рівня бакалавра або магістра, тоді як у КГ вищу освіту мали 100 % респондентів.

Таким чином, експериментальна та контрольна групи були сформовані з урахуванням професійної структурної відповідності та загальної соціально-демографічної зіставності. Незначні відмінності (за віком, стажем, статтю та рівнем освіти) було враховано при інтерпретації результатів; вони не вплинули суттєво на валідність порівняння.

Для оцінки впливу програми проведено порівняльний аналіз динаміки психологічних показників у двох групах. Статистичний аналіз засвідчив, що після участі у програмі в учасників експериментальної групи зафіксовано статистично значущі позитивні зміни за більшістю показників. Зокрема, рівень загальної залученості до роботи зріс із $4,48 \pm 0,67$ до $4,70 \pm 0,62$ (t-тест, $p < 0,05$), що свідчить про підвищення енергії, інтересу та захопленості працівників.

За окремими компонентами залученості персоналу до роботи зафіксовано:

- *енергійність*: зростання середнього значення з $4,25 \pm 0,74$ до $4,49 \pm 0,68$, $p < 0,05$;
- *відданість*: хоча середнє значення зросло (з $4,91 \pm 0,58$ до $4,94 \pm 0,56$), зміни не досягли статистичної значущості ($p > 0,05$);
- *заглибленість*: значуще покращення з $4,37 \pm 0,87$ до $4,73 \pm 0,75$, $p < 0,05$.

Рівень *психологічної безпеки* також зріс з $6,19 \pm 0,65$ до $6,36 \pm 0,52$, $p < 0,05$. Значущі зміни спостерігались як у компоненті «команда» (з $6,19 \pm 0,53$ до $6,39 \pm 0,43$), так і в компоненті «керівник» (з $6,18 \pm 1,05$ до $6,32 \pm 0,84$), обидва $p < 0,05$.

Професійна самоефективність зросла з $4,97 \pm 0,73$ до $5,09 \pm 0,68$, $p < 0,05$, що свідчить про підвищення впевненості учасників у власній професійній компетентності.

Сприйняття *доступності ресурсів для роботи* також покращилось: середнє значення зросло з $4,77 \pm 0,1$ до $4,88 \pm 0,69$, $p < 0,05$.

На відміну від експериментальної, у контрольній групі не було виявлено статистично значущих змін за більшістю вимірюваних показників. У деяких випадках спостерігались незначні коливання середніх значень, але вони не досягали рівня статистичної значущості ($p > 0,05$).

Це дозволяє зробити висновок, що виявлені позитивні зміни в ЕГ зумовлені саме впровадженням програми, а не зовнішніми чинниками або плином часу.

У таблиці наведено середні значення ($M \pm SD$) до (ЕГ1, КГ1) і після (ЕГ2, КГ2) реалізації програми. Таблиця відображає вплив програми на ключові показники залученості, психологічної безпеки, самоефективності та ресурсного забезпечення персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльні результати формувального експерименту: динаміка психологічних показників у експериментальній та контрольній групах до і після впровадження програми

Показник	ЕГ1	ЕГ2	КГ1	КГ2
Залученість до роботи (інтегр.)	$4,48 \pm 0,67^*$	$4,70 \pm 0,62^*$	$4,15 \pm 0,69$	$4,18 \pm 0,67$
• Енергійність	$4,25 \pm 0,74^*$	$4,49 \pm 0,68^*$	$4,09 \pm 0,66$	$4,12 \pm 0,64$
• Відданість	$4,91 \pm 0,58$	$4,94 \pm 0,56$	$4,38 \pm 0,93$	$4,38 \pm 0,92$
• Заглибленість	$4,37 \pm 0,87^*$	$4,73 \pm 0,75^*$	$4,03 \pm 0,76$	$4,06 \pm 0,71$
Психологічна безпека	$6,19 \pm 0,65^*$	$6,36 \pm 0,52^*$	$5,88 \pm 0,53$	$5,89 \pm 0,53$
• ПБ в команді	$6,19 \pm 0,53^*$	$6,39 \pm 0,43^*$	$5,78 \pm 0,67$	$5,78 \pm 0,68$
• ПБ з керівн.	$6,18 \pm 1,05^*$	$6,32 \pm 0,84^*$	$6,01 \pm 0,50$	$6,01 \pm 0,48$
Професійна самоефективність	$4,97 \pm 0,73^*$	$5,09 \pm 0,68^*$	$4,73 \pm 0,86$	$4,73 \pm 0,81$
Доступність ресурсів	$4,77 \pm 0,71^*$	$4,88 \pm 0,69^*$	$4,40 \pm 0,87$	$4,41 \pm 0,82$

Примітка. Статистично значущі зміни ($p < 0,05$) позначено зірочкою (*)

Аналіз динаміки рівнів організаційного розвитку в експериментальній та контрольній групах дав змогу простежити відмінності у впливі програми та визначити, в яких саме умовах відбуваються позитивні зміни. Розглянемо детальніше розподіл учасників за рівнями організаційного розвитку та специфіку трансформацій, що відбулися протягом експерименту.

У експериментальній групі на початковому етапі (ЕГ1) переважав конструктивний рівень організаційного розвитку (84,0 %), тоді як 16,0 % респондентів характеризувалися проблемним рівнем. Після проведення формувального впливу (ЕГ2) спостерігається повний перехід групи до

конструктивного рівня (100,0 %), що свідчить про позитивну динаміку та ефективність програми. У контрольній групі ситуація залишалася стабільною: частка конструктивного рівня становила 24,0 % як на початку (КГ1), так і після завершення експерименту (КГ2); водночас проблемний рівень зріс із 48,0 % до 52,0 %, а кризовий дещо знизився – з 28,0 % до 24,0 %. Таким чином, зрушення в бік конструктивного розвитку відбулося лише в експериментальній групі.

На рис. 3.3 представлено динаміку рівнів організаційного розвитку в експериментальних і контрольних групах, що наочно демонструє позитивні зміни лише в результаті формувального впливу.

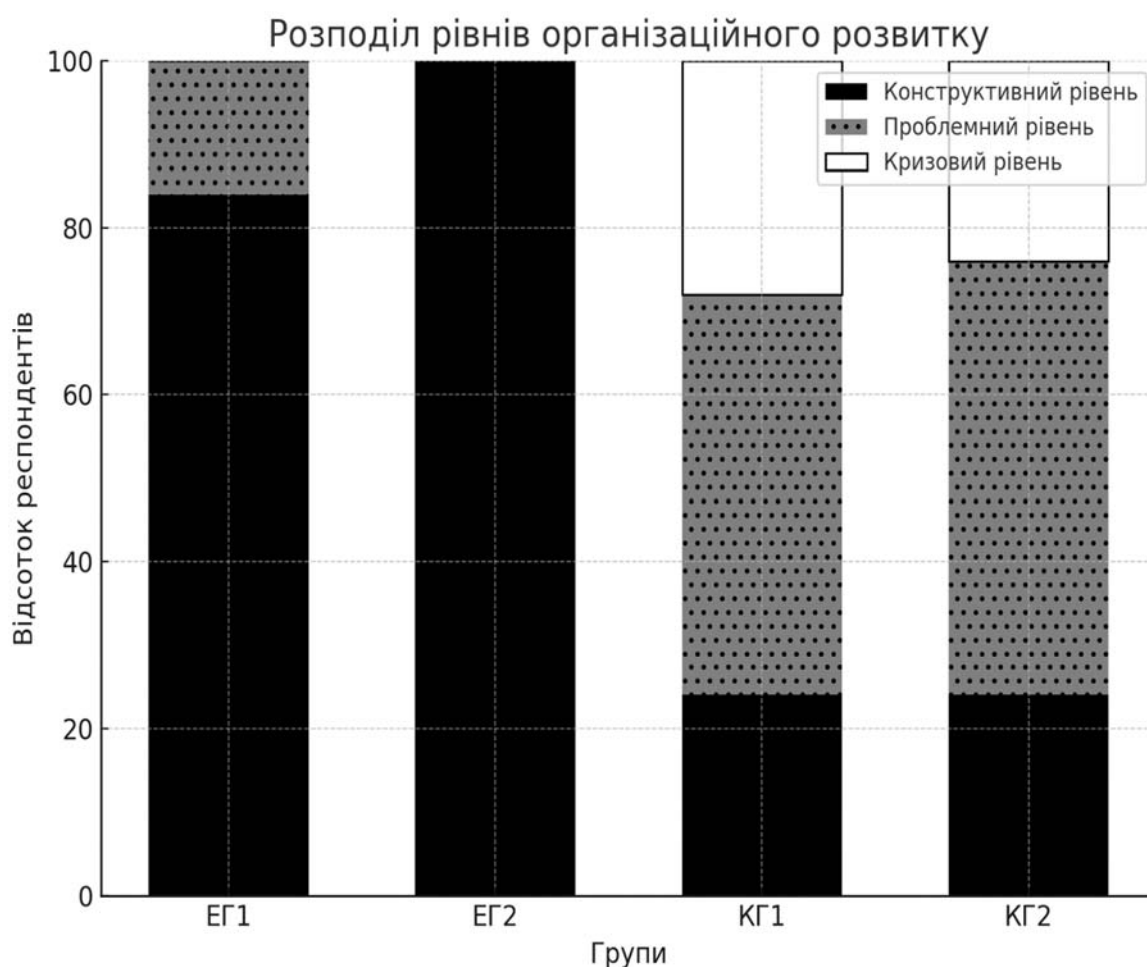


Рис 3.3 Динаміка рівнів організаційного розвитку в ЕГ та КГ

Проведений аналіз результатів першого та другого зрізів формувального експерименту підтвердив наявність статистично значущих покращень у

респондентів експериментальної групи, які брали участь у програмі підвищення залученості до роботи. Зміни охопили когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти залученості, а також супутні чинники: психологічну безпеку в команді, професійну самоефективність, ресурсне забезпечення та рівень організаційного розвитку.

Зокрема, зафіксовано:

- зростання інтегрального рівня залученості до роботи (енергійність, заглибленість, інтерес);
- покращення показників психологічної безпеки як у командній взаємодії, так і у стосунках із керівником;
- підвищення суб'єктивної професійної самоефективності, що відображає впевненість у виконанні робочих завдань;
- підвищення рівня сприйняття доступності необхідних ресурсів;
- підвищення організаційної зрілості та зниження рівня управлінських бар'єрів, що вказує на ефекти програми не лише на індивідуальному, а й на організаційному рівні.

У контрольній групі подібних змін виявлено не було: більшість показників залишилися стабільними або зазнали несуттєвих коливань без статистичної значущості. Це дає підстави стверджувати, що зафіксовані позитивні результати є наслідком саме реалізації програми, а не впливу зовнішніх чинників.

Отримані результати підтверджують, що реалізована програма позитивно вплинула на ключові аспекти психологічного стану та професійного функціонування персоналу, засвідчуючи її ефективність.

Як зазначалося у підрозділі 3.2, у межах комплексної програми підвищення залученості до роботи було проведено навчальні тренінги. Їхній вплив додатково оцінювався за допомогою внутрішнього опитування, яке дозволило зібрати суб'єктивні враження та якісні відгуки учасників. Отримані дані свідчать, що тренінги були високо оцінені з точки зору доступності та

практичної цінності матеріалу, сприяли підвищенню обізнаності, усвідомленню значущості теми, а також позитивно позначилися на емоційному стані й мотивації учасників. Відзначалося зростання готовності застосовувати отримані знання у професійній діяльності, покращення командної комунікації та розвиток навичок конструктивної взаємодії. Особливу цінність мали інтерактивні вправи, робота з реальними ситуаціями та опанування інструментів культури зворотного зв'язку. Загалом відгуки учасників підтвердили високу релевантність програми та доцільність її подальшого впровадження в практику організаційного розвитку.

• Поряд із позитивною динамікою за психологічними чинниками та результатами оцінювання навчальних компонентів було також зафіксовано якісні зміни в організаційних процесах і професійній взаємодії працівників. Серед найбільш вагомих ефектів спостерігалось:

- покращення командної комунікації в ключових підрозділах і підвищення управлінської обізнаності щодо запобігання та вирішення конфліктів;
- зростання професійної самоефективності керівників та становлення рефлексивної управлінської позиції завдяки консультуванню;
- стабілізація роботи у відділі тестувальників, що дозволило уникнути необхідності розширення штату за рахунок оптимізації процесів та психологічної підтримки;
- запровадження нових практик у команді проєктних менеджерів, зокрема визначення метрик продуктивності й запуск менторських ініціатив;
- позитивне сприйняття індивідуального онлайн-консультування як ресурсу підтримки емоційної стійкості персоналу;
- використання тренінгу зі стилів поведінки у конфліктах як основи для розвитку внутрішніх освітніх програм із soft skills;
- підвищення толерантності до невизначеності, що постало непрямым ефектом фасилітативних практик і проявилось в умінні ефективніше взаємодіяти в кризових умовах.

Таким чином, результати програми підтвердили її ефективність: зміни охопили як внутрішні психологічні стани учасників, так і трансформацію організаційних процесів, що знайшло відображення у професійній діяльності працівників і сприяло підвищенню загального рівня залученості до роботи.

Висновки до розділу 3

Розроблено та впроваджено психологічну програму підвищення залученості персоналу до роботи, побудовану на багаторівневій моделі психологічних чинників: психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності, ресурсного забезпечення та організаційного розвитку. Програма охоплює індивідуальний, командний і організаційний рівні впливу, враховує специфіку українського ІТ-контексту, зокрема виклики воєнного часу та динамічність робочого середовища. Її реалізація здійснювалася через поєднання тренінгових модулів, фасилітативних практик, індивідуального організаційного консультування та заходів, спрямованих на розвиток внутрішніх організаційних процесів. Такий підхід забезпечив інтегрованість у повсякденну діяльність компанії та залучення представників різних професійних груп, від керівників команд і проєктних менеджерів до розробників програмного забезпечення, тестувальників і дизайнерів.

Реалізація програми сприяла розвитку ключових психологічних і організаційних чинників залученості персоналу. Зокрема, зафіксовано зростання рівня психологічної безпеки в командах, що проявилось у формуванні відкритої атмосфери взаємодії, підвищенні довіри між працівниками та керівниками, зниженні напруги у спілкуванні й стабілізації роботи підрозділів у кризових умовах. Одночасно підвищено професійну самоефективність, насамперед серед керівників команд, які завдяки індивідуальному консультуванню та психоедукаційній підтримці продемонстрували зростання впевненості у власних можливостях, розвиток рефлексивної управлінської позиції та поліпшення якості управлінських

рішень. Паралельно зафіксовано підвищення рівня організаційного розвитку компанії, що відобразилося у вдосконаленні командної взаємодії, розширенні практик зворотного зв'язку, впровадженні нових підходів до управління ресурсами та підтримки персоналу, що підтвердило ефективність програми на індивідуальному та організаційному рівнях.

Ефективність програми підтверджено у формуальному експерименті: в експериментальній групі виявлено статистично значущі позитивні зміни рівня залученості до роботи, психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності, сприйняття ресурсного забезпечення та організаційного розвитку. У контрольній групі подібних змін не зафіксовано, що свідчить про наявність причинно-наслідкового зв'язку між впровадженням програми та покращенням зазначених показників.

Таким чином, результати третього розділу підтвердили ефективність інтегрованої програми підвищення залученості персоналу до роботи, яка поєднує науково обґрунтовану модель, багаторівневі психологічні інтервенції та практичну реалізацію у реальному організаційному середовищі ІТ-компаній.

Основні положення, представлені у розділі 2, висвітлені у наступних публікаціях автора [25; 26; 28; 32; 33; 35; 36; 37; 38].

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена комплексному теоретико-методологічному та емпіричному дослідженню психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. У науковому пошуку було поєднано аналіз сучасних підходів до розуміння феномену залученості, вивчення психологічних і організаційних чинників, що впливають на її рівень, побудову теоретичної моделі та проведення емпіричного дослідження. Робота включає адаптацію діагностичного інструментарію, аналіз взаємозв'язків між ключовими чинниками залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії та апробацію розробленої програми її підвищення. Отримані результати стали підґрунтям для низки теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій щодо підтримки залученості в умовах сучасного ІТ-середовища.

1. За результатами теоретичного аналізу наукових джерел узагальнено основні підходи до вивчення залученості до роботи як багатовимірного психологічного явища. Зокрема, виокремлено чотири ключові теоретичні підходи до її розуміння: як задоволення базових психологічних потреб, як протилежність професійному вигоранню, як форму задоволеності працею та як багатовимірний конструкт, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження та висвітлено, що залученість до роботи проявляється в трьох основних вимірах (енергійність, відданість, заглибленість) та зумовлюється низкою особистісних і організаційних чинників. Виокремлено ключові детермінанти залученості: професійну самоефективність, психологічну безпеку, внутрішнє та зовнішнє ресурсне забезпечення та організаційні характеристики, які створюють умови для включеності працівників у роботу.

2. Визначено специфіку організаційного та психологічного контексту ІТ-сфери, що зумовлює особливості залученості персоналу до роботи. Динамічність проєктів, підвищена інтенсивність праці, гнучкі командні

структури, багаторівнева комунікація, крос-культурна взаємодія та висока конкуренція формують особливе професійне середовище, в якому залученість працівників тісно пов'язана з потребою у стабільній підтримці психологічних ресурсів. У таких умовах визначального значення набувають відчуття психологічної безпеки в професійному середовищі, горизонтальний стиль управління, культура взаємоповаги, а також збереження балансу між роботою та особистим життям.

3. Розроблено теоретичну модель психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, яка інтегрує багаторівневу структуру впливу та відображає специфіку сучасного українського ІТ-середовища. Модель побудована з урахуванням трьох ключових рівнів взаємодії:

- *нано-рівень* (особистісний) включає професійну самоефективність (впевненість у власних можливостях), залученість у кар'єру (активне планування й розвиток професійної траєкторії), а також внутрішні ресурси (фізичне здоров'я, баланс між роботою та особистим життям), які забезпечують стійкість, саморегуляцію та узгодженість мотиваційних і ціннісних орієнтацій, властиві особистісній зрілості працівника;

- *мікро-рівень* (командний) представлений психологічною безпекою професійного середовища у взаємодії з командою та керівником, яка забезпечує атмосферу довіри, відкритості, підтримки та є критично важливою для розвитку енергійності, відданості й заглибленості в роботу;

- *мезо-рівень* (організаційний) охоплює чинники організаційного розвитку (рівень зрілості компанії, подолання управлінських бар'єрів) і зовнішнє ресурсне забезпечення (матеріальна винагорода, забезпечення необхідним обладнанням для роботи, комфорт праці, доступ до професійного навчання, соціальна підтримка, створення безпечних умов праці в умовах воєнного стану).

Модель пояснює, як особистісні ресурси, командна динаміка та організаційний контекст впливають на формування рівня залученості персоналу до роботи, що проявляється у трьох основних вимірах:

- *енергійність*, що означає відчуття сили, витривалості та готовності долати труднощі;
- *відданість*, яка виражається у натхненні, гордості за свою роботу та переживанні її значущості;
- *заглибленість*, що передбачає повне занурення в діяльність, втрату відчуття часу та емоційне задоволення від виконання завдань.

Запропонована концептуальна модель не лише систематизує ключові детермінанти залученості до роботи, а й слугує методологічною основою для подальшого емпіричного аналізу та створення прикладних програм підтримки персоналу в умовах високої динаміки, цифровізації та викликів воєнного часу.

4. Адаптовано українську версію шкали «Психологічна безпека» для використання в організаціях ІТ-сфери. Процедура адаптації включала прямий і зворотний переклад, а також змістове узгодження формулювань з урахуванням культурних та професійних особливостей ІТ-галузі. За результатами психометричного аналізу шкала продемонструвала високу внутрішню надійність (коефіцієнт α -Кронбаха = 0.917) та задовільні показники валідності. Експлораторний факторний аналіз підтвердив двофакторну структуру інструменту, яка охоплює психологічну безпеку у взаємодії з керівником і командою. Конвергентна валідність шкали підтверджена статистично значущими позитивними кореляціями з валідизованими інструментами вимірювання залученості до роботи, професійної самоефективності та організаційного розвитку.

Таким чином, адаптована шкала є надійним і валідним інструментом, придатним для наукових досліджень та практичного застосування у сфері оцінювання командного клімату, рівня міжособистісної безпеки та вивчення чинників залученості в організаційному контексті.

5. У ході емпіричного дослідження на вибірці понад 250 респондентів виявлено статистично значущі взаємозв'язки між рівнем залученості до роботи та низкою психологічних і організаційних чинників. Провідним предиктором

залученості виступає психологічна безпека у взаємодії з командою: найтісніші кореляції виявлено між компонентами командного клімату та енергійністю ($r = 0,394$), відданістю ($r = 0,489$) і заглибленістю ($r = 0,295$), що підкреслює значення довіри, підтримки та відкритої комунікації в команді для формування мотиваційного залучення. Професійна самоефективність продемонструвала найвищий рівень зв'язку із загальною залученістю ($r = 0,500$, $p < 0,001$), що свідчить про визначальну роль впевненості у власних можливостях для підтримання ініціативності та відданості. Значущий внесок також має ресурсне забезпечення, зокрема відчуття підтримки в колективі, можливості професійного розвитку та суб'єктивна оцінка фізичного стану. Натомість, залученість у кар'єру не продемонструвала статистично значущого впливу на рівень включеності працівників у роботу.

Кластерний аналіз дозволив виокремити три профілі працівників, які суттєво різняться за ступенем залученості до роботи, психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності та сприйняття організаційного контексту, що свідчить про необхідність диференційованих підходів до управління персоналом.

Дисперсійний аналіз підтвердив системний вплив соціально-організаційних характеристик (категорії посади, формату роботи, типу компанії, стажу) на рівень залученості до роботи та її компоненти (енергійність, відданість, заглибленість). Найвищі показники відданості та заглибленості спостерігаються у керівників середньої ланки і топ-менеджерів; у нових співробітників ІТ-компаній рівень залученості до роботи значною мірою залежить від рівня організаційної підтримки. Оптимальними для розвитку залученості персоналу виявилися гібридні та дистанційні формати роботи, що поєднують автономність із командною взаємодією. Отримані результати дали змогу уточнити структуру теоретичної моделі, визначивши ключові детермінанти залученості на особистісному, міжособистісному та організаційному рівнях, а також підтвердили її прикладну значущість у сфері HR-управління в ІТ-компаніях.

6. Розроблено, впроваджено та апробовано програму підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. Програма охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні впливу, базується на моделі психологічних чинників залученості й адаптована до українського ІТ-контексту. До її компонентів входили не лише тренінгові та освітні модулі, а й індивідуальне консультування, психологічний супровід команд, фасилітаційна підтримка керівників, що забезпечило глибокий вплив на міжособистісну динаміку та управлінські практики.

Ефективність програми підтверджено результатами формувального експерименту: у працівників експериментальної групи зафіксовано статистично значущі позитивні зміни в рівні залученості, психологічної безпеки, професійної самоефективності та сприйнятті організаційного контексту.

На основі теоретичних висновків і результатів емпіричного аналізу було створено адаптивну модульну програму, що включала: тренінги з розвитку психологічної безпеки в команді та ефективної комунікації; модулі з управління конфліктами; вправи на зміцнення професійної самоефективності; інтерактивні заняття для розвитку довіри та підтримки в команді; індивідуальні сесії з організаційного консультування; психологічний супровід команд у період змін.

Формувальний експеримент (експериментальна та контрольна групи по 25 осіб у кожній) засвідчив ефективність програми: учасники експериментальної групи продемонстрували статистично значуще зростання показників психологічної безпеки ($p < 0,01$), професійної самоефективності ($p < 0,001$) та інтегрального індексу залученості ($p < 0,01$).

Результативність програми проявилася на трьох рівнях:

- *індивідуальному*: підвищення впевненості у власних професійних можливостях, відчуття психологічної безпеки в команді, мотивації до професійного розвитку;

- *командному*: покращення горизонтальної взаємодії, зниження конфліктності, зростання довіри між учасниками команди, злагожденість у прийнятті рішень;
- *організаційному*: трансформація управлінських практик, активізація елементів рефлексивного й екофасилітативного стилю керівництва, розвиток корпоративної культури, покращення клімату в підрозділах.

Ефективність програми була повністю перевірена у формувальному експерименті в одній ІТ-компанії, де вона була реалізована у повному обсязі. Окремі модулі програми були апробовані також в кількох інших організаціях, що підтвердило її гнучкість, адаптивність і потенціал масштабування. Найкращі результати спостерігалися в організаціях із високою готовністю до змін. Водночас отримані результати свідчать про можливість адаптації програми до інших галузей (освітньої, креативної, державного сектору тощо), де проблема залученості персоналу до роботи також є актуальною.

Таким чином, розроблена та апробована програма виявилася дієвим і гнучким інструментом підвищення залученості персоналу до роботи, який інтегрує особистісні, командні та організаційні ресурси, включає консультування і супровід змін, сприяє водночас зростанню індивідуальної мотивації, покращенню командної взаємодії та вдосконаленню управлінських практик. Її масштабування відкриває перспективи поширення в інших галузях у сучасних умовах невизначеності та цифрової трансформації.

Отже, результати дослідження підтвердили, що залученість персоналу до роботи в ІТ-компанії має багатовимірний характер і формується під впливом комплексу психологічних чинників: психологічної безпеки в команді, професійної самоефективності, ресурсного забезпечення та рівня організаційного розвитку. Авторська модель, побудована на цих взаємозв'язках, довела свою наукову обґрунтованість у межах теоретичного та емпіричного аналізу, а програма підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії продемонструвала практичну результативність у

формувальному експерименті. Застосування програми забезпечило зростання індивідуальної мотивації та впевненості працівників, покращення командної взаємодії та вдосконалення управлінських практик на організаційному рівні. Отримані результати свідчать про можливість масштабування програми для інших галузей, зокрема, освітньої, креативної, державного сектору, де проблематика залученості персоналу до роботи є не менш актуальною в умовах сучасної невизначеності, гібридних форматів праці та цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахтар, В. В., & Танасійчук, В. І. (2020). *Формування лідерської позиції особистості фахівця соціальних служб: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання (фахівців соціальних служб) в системі післядипломної педагогічної освіти*. Київ: Талком.
2. Балл, Г. О. (2004а). До обґрунтування раціогуманістичного підходу у психології. *Психологія і суспільство*, 4, 60–74. <http://georgyball.com/354.pdf>
3. Балл, Г. О. (2004b). *Психологія особистісного і професійного самовизначення*. Київ: Вид-во ПП «СКД».
4. Балл, Г. О. (2017). *Раціогуманістична орієнтація в методології людинознавства*. Київ: Вид-во ПП «СКД».
5. Бей, Г. В. (2018). Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*, 5, 6–14. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
6. Бондарчук, О. І. (2008). *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*. Київ: Науковий світ. <http://uaoppp.com.ua/read/33/>
7. Бондарчук, О., Брюховецька, О., Клесман, О., & Тягур, Л. (2025). Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 35(2), 45–59. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4>
8. Брюховецька, О., Балахтар, В., & Чаусова, Т. (2023). Особистісний потенціал як чинник професіоналізму педагогічних працівників. *Вісник післядипломної освіти : зб. наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, 26(55), 44–61. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-44-61](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-44-61)
9. Брюховецька, О., Клесман, О. (2025). Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 34(1), 43–52. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>

10. Войтенко, О. В. (2021). Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*, 5, 27–34.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6

11. Грубі, Т. В. (2014). Основні моделі відданості персоналу організації. У *Збірнику тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції: «Фактори розвитку педагогіки і психології в XXI столітті»* (с. 41–45). <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2410/Hrubit.V.-Osnovni-modeli-viddanosti-personalu-orhanizatsii.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

12. Завацький, В. (2025). Організаційна ефективність в ІТ секторі у векторі залученості персоналу до роботи. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля*, 2(67), 332–340. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-332-343>

13. Єрмакова, С. С., Москальов, М. В., & Москальова, А. С. (2025). Роль життєвих подій у формуванні особистості дорослих. *Габітус*, 69, 126–131. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.69.1.21>

14. Івкін, В., Клесман, О. (2025). Адаптація методики оцінки психологічної безпеки в команді для української вибірки: перевірка точності перекладу. У *Матеріалах IV Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2025»*, 23 квіт. 2025. Київ.

15. Карамушка, Л. М. (2008). *Психологічне забезпечення розвитку організацій*. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. https://lib.iitta.gov.ua/2295/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0_30.pdf

16. Карамушка, Л. М., & Андрєєва, І. А. (2012). *Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур)*. Київ-Львів: Галицький друкар. http://uaoppp.com.ua/files/pdf/11_1360246080.pdf

17. Карамушка, Л. М. (2023). *Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни*. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/737839/>

18. Карамушка, Л. М., Бондарчук, О. І., & Грубі, Т. В. (2018). *Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум*. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006. https://lib.iitta.gov.ua/714480/1/Практикум.-Карамушка_Бондарчук-Грубі.pdf

19. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська, В. І., Івкін, В. М., & Ковальчук, О. С. (Ред.). (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум*. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813/1/Karamushka_praktykum.pdf

20. Клесман, О. (2022). Підвищення ефективності праці на основі управління залученістю персоналу в ІТ-компаніях. У *Матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції: 20 трав. 2022* (с. 75–80). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2022/Materials-XI-International-conf_20_05_2022.pdf

21. Клесман, О. (2023a). Результати дослідження щодо психологічних особливостей залученості персоналу в ІТ компаніях України. У *Збірнику тез III Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2023»* (с. 527–531). http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Збірник_тез_студконф_2023.pdf

22. Клесман, О. (2023b). Definition of employee engagement. На *XII міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»* (с. 60–62). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencija-psikhologho->

[pedagoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennoho-stanu](#)

23. Клесман, О. (2023с). Двомовний підхід та Утрехтська шкала у дослідженні залученості до роботи ІТ-фахівців. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, Т. М. Сорочан (Ред.), *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023): Матеріали IV науково-практичної конференції* (с. 215–218). Київ : НАПН України, ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://drive.google.com/file/d/1opQ6obrPhe820ka-FnAd7_qDezIyoRDN/view?usp=sharing

24. Клесман, О. (2024а). Актуальність дослідження рівня психологічної безпеки як чинника залученості персоналу до роботи в ІТ сфері. У *Матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука і молодь – 2024»* (с. 616–619). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-iv-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-17-kvitnja-2024-r-m-kijiv-nauka-i-molodj--2024-prioritetni-naprjami-ghlobalizacijnikh-zmin>

25. Клесман, О. (2024b). Перспективи соціального підприємництва для реінтеграції військовослужбовців та їхніх сімей: менторство жінок в ІТ. На *Форумі стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України»* (с. 34–36). Чернігів. <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/09/zbirnyk.pdf>

26. Клесман, О. В. (2024с). Психологічні аспекти професіоналізму особистості в контексті залученості персоналу ІТ-компаній. Л. О. Данильчук (Ред.), *Соціономічні студії: збірник наукових праць молодих науковців: Вип. 1.* (с. 41–47). Полтава. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10670>

27. Клесман, О. (2024d). Мотиваційні чинники залученості до роботи в ІТ-компаніях: анкетування DOU 2024 та дослідження про вибір компанії. *Матеріали конференції «Психологічна підтримка в повоєнний період» (КРОК)*. Київ. <https://conf.krok.edu.ua/PPSAU/PPSAU-2024/paper/view/2684>

28. Клесман, О., & Брюховецька, О. (2024). Розгляд раціогуманістичного підходу в організаційній психології через призму власних досліджень з проблеми залученості до роботи. У *Матеріалах XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану» 24 трав. 2024* (с. 134–136). Київ : Університет менеджменту освіти. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khiii-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-22-travnja-2024-r-m-kijiv-psikhologho-pedaghoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennogho-stanu>

29. Клесман, О. (2025а). Психологічна безпека як чинник залученості: проблеми вимірювання та перспективи досліджень в ІТ-компаніях. У М. С. Великодна, Г. П. Лазос, & І. С. Клименко (Ред.), *Актуальні питання доказової практики в психології і психотерапії: Матеріали I Всеукраїнської конференції з міжнародною участю 17 трав. 2025* (с. 116–119). Київ : Вид-во Ліра-К. <https://doi.org/10.59647/978-617-8633-30-1/1>

30. Клесман, О. (2025b) Залученість персоналу до роботи: теоретичний аналіз термінології та концепцій. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Психологія* (053), 32(61), 70–92. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-70-92](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-70-92)

31. Клесман, О. (2025с). Результати дослідження щодо психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. *Наукові перспективи. Серія «Психологія»,* 6(60), 1392–1403. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-1392-1403](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-1392-1403)

32. Клесман, О. (2025d). Гібридна компетентність керівника в умовах AI-екосистеми: екофасилітативний підхід до управління ІТ-командою. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Психологія»,* 8(48), 1473–1482. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1473-1482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1473-1482)

33. Клесман, О. (2025e). Психологічні засади та результати впровадження програми підвищення залученості персоналу в ІТ-компаніях. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля, 2(67), 344–356. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-344-356>

34. Клесман, О. (2025f). Психологічна безпека як чинник залученості: проблеми вимірювання та перспективи досліджень в ІТ-компаніях. У М. С. Великодна, Г. П. Лазос, & І. С. Клименко (Ред.), *Актуальні питання доказової практики в психології і психотерапії: Матеріали I Всеукраїнської конференції з міжнародною участю 17 трав. 2025* (с. 116–119). Київ : Видавництво Ліра-К. <https://doi.org/10.59647/978-617-8633-30-1/1>

35. Клесман, О. (2025g). Приклади застосування принципів раціогуманістичного підходу в контексті організаційної психології і дослідження залученості до роботи. У А. В. Вознюк та О. Ю. Василега (Ред.), *Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення: збірник наукових праць II Всеукраїнського науково-практичного семінару 23 січ. 2025* (с. 101–105). Суми : НВВ КЗ СОІППО. <https://bit.ly/4cfwzUo>

36. Клесман, О. (2025h). Професійний розвиток персоналу: практичні рекомендації на основі дослідження залученості до роботи. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, & Т. М. Сорочан (Ред.), *Адаптивні процеси в освіті: сучасні виклики та перспективи: Матеріали III Міжнародного форуму 7–8 лют. 2025* (с. 167–168). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ФОРУМ_тези_2024-1.pdf

37. Клесман, О. (2025i). Апробація тренінгу «Управління конфліктами для тімлідів»: розвиток індивідуального стилю взаємодії в ІТ-команді. У Л. С. Яковицька та Л. В. Помиткіна (Ред.), *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць* (с. 189–191). Київ : ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут». <http://bit.ly/4peysXz>

38. Клесман, О. (2025j). Підвищення якості взаємодії в ІТ-командах через тренінги з ділового спілкування: емпіричні результати та практичні висновки. На *XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»*. Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

39. Ковальчук, З. Я., & Завацький, В. Ю. (2025). Психологічні механізми управління з питань забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства у кризових умовах. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля*, 1(66), 165–177. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-66-1-165-177>

40. Креденцер, О. (2024). Тренінг розвитку професійної самоєфективності персоналу освітніх організацій в контексті забезпечення їхнього психологічного здоров'я та благополуччя в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(31), 50–59. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31.4>

41. Лисиця, Н. М., & Войтович, Н.Г. (2017). Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6, 106–113. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1286>

42. Лозовський, О. М., & Зайцева, Д. Є. (2017). Підвищення економічного потенціалу підприємств шляхом імплементації програми енгейджменту. *Економіка і суспільство*, 13, 572-577. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/95.pdf

43. Лядський, І. К., & Дячков, Д. В. (2023). Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 17, 109-119. http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_17_17

44. Марцінковська, О. Б., Легкий, О. А., & Микитей, Н. П. (2021). Управління залученістю працівників у рамках стратегії менеджменту персоналу міжнародного холдингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 3, 48–54. http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_3_10
45. Москальова, А. С., & Москальов, М. В. (2023). Особистісний потенціал та самоефективність як чинники психологічного благополуччя фахівців системи післядипломної освіти під час війни. У *Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції 19–21 жовт. 2023* (с. 151–154). <http://bit.ly/44Q8r7r>
46. Москальова, А. С., & Москальов, М. В. (2025). Особистісний потенціал як чинник професійної самоефективності, психологічної безпеки та благополуччя особистості фахівця в кризових умовах сьогодення. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Психологія»*, 8(48), 1617–1626. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1617-1626](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1617-1626)
47. Москальова, А. С., Москальов, М. В., & Ляска, О. (2023). Аналіз методів самопідтримки та саморегуляції для збереження психологічного благополуччя в умовах стресу та навантаження. *Наукові перспективи*, 10(40), 811–823. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-811-823](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-811-823)
48. Сидорович, О., Москальова, А., & Гринчук, О. (2024). Психологічна резильєнтність як чинник подолання кризових ситуацій у дорослому віці: механізми та вплив на особистий розвиток. *Перспективи та інновації науки*, 10(44). <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/15644>
49. Сингаївська, І. В. (2017). *Психологічні засади розвитку ділового спілкування у професійному середовищі*. Київ: ІП НАПН України. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/syngaivska_0032.pdf
50. Трофімов, А. Ю. (2012). Мотиваційно-ціннісні характеристики персоналу як показник організаційної прихильності. У С. Д. Максименко & Л. М. Карамушка (Ред.), *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць*

Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія, Соціальна психологія, Економічна психологія, 34, 311–315.

51. Трофімов, А. (2020). Теоретична модель психологічних чинників організаційної лояльності персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(19), 90–97. <https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.10>

52. Трофімов, А. Ю. (2020). Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. У *Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 трав.* (с. 77–81). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf>

53. Трофімов, А., & Стримецька, А. (2020). Взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3(20), 101–110. <https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10>

54. Тягур, Л. М. (2021). *Психологічна безпека освітнього середовища як чинник самоактуалізації викладачів педагогічного коледжу* [Дис. д-ра філософії, психологія, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»]. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734230>

55. Чайка, Р. М. (2024). Оптимізація психологічного процесу кар'єрного вибору ІТ-спеціалістів. [Дис. д-ра філософії, психологія, Український державний ун-т імені Миколи Драгоманова]. https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45768/Chajka_dis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

56. Чайка, Р. (2024). Переклад та валідація шкали «Залученість в кар'єру» для української аудиторії. *Наукові перспективи*, 4(46), 1464–1473. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-1464-1472](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-1464-1472)

57. Щетініна, Л. В., Яструбинська, А. Є. (2017). Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та моделі. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*, 2, 51–57.

58. Щетініна, Л. В., Рудакова, С. Г., Данилевич, Н. С., & Полиця, З. А. (2021). Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*, 68(1), 151–158. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf>
59. Abualruz, H., Dajani, D., Abu-Alruz, J., & Al-Hawamdeh, N. (2024). The role of psychological factors on improving work engagement among nurses. *Frontiers in Psychology*, 15, 1419855. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1419855>
60. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
61. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>
62. Anjara, S., Fox, R., Rogers, L., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Teamworking in Healthcare during the COVID-19 Pandemic: A Mixed-Method Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10371. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910371>
63. Arakawa, D., Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89. <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38904>
64. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
65. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
66. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 3, 209–223.

67. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564.
68. Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267. <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
69. Bondarchuk, O., Balakhtar, V., & Balakhtar, K. (2020). University lecturers' self-efficacy as a factor of their professional mobility. *Psychological Journal*, 6(6), 40–48. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.6.4>
70. Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Ushenko, Y., Gorova, O., Osovska, I., Pinchuk, N., Yakubovska, N., Balakhtar, K., & Moskalov, M. (2022). The psychological safety of the educational environment of Ukrainian higher education institutions in a pandemic: empirical data of a comparative analysis of participants' assessments studying online. *Educational Theory and Practice*, 12(2), 34–51. <https://acnsoci.org/journal/index.php/etq/article/view/8>
71. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
72. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. Simon & Schuster.
73. Buvik, M. P., & Tkalich, A. (2021). *Psychological safety in agile software development teams: Work design antecedents and performance consequences*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2109.15034>
74. Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
75. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual

performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

76. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking Penguin.

77. Czarnowsky, M. (2008). *Learning's role in employee engagement: An ASTD research study*. American Society for Training & Development.

78. Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country. *Journal of Management History*, 21, 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>

79. Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small- and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics*, 19, 126–139. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01586.x>

80. Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum. https://openlibrary.org/books/OL2531771M/Intrinsic_motivation_and_self-determination_in_human_behavior

81. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations. *Journal of Management*, 43(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0149206316680031>

82. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

83. Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). Psychology Press.

84. Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
85. DOU. (2024a). *Рейтинг IT-роботодавців 2024: оцініть свою компанію*. <https://dou.ua/lenta/sitenews/ratings-2024/>
86. DOU. (2024b). *У яких компаніях айтівці хотіли б працювати – аналітика*. <https://dou.ua/lenta/articles/tech-employer-brand-research-2023/>
87. DOU. (2025c). *Галактика IT: портрет українського айтівця 2025*. <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2025/>
88. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
89. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
90. Erickson, T. (2005). *Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions*. U.S. Government Publishing Office. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-109shrg21585/html/CHRG-109shrg21585.htm>
91. Etti, N., Weigl, M., & Gambashidze, N. (2025). Psychological safety, job satisfaction, and the intention to leave among German early-career physicians. *International Journal for Quality in Health Care*, 37(1), mzaf002. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaf002>
92. Evans, W. R., Pane Haden, S. S., Clayton, R. W., & Novicevic, M. M. (2013). History-of-management-thought about social responsibility. *Journal of Management History*, 19(1), 8–32.

93. Evans, C. A., & Redfern, D. C. (2010). How can employee engagement be improved at the RRG Group? Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 42(5), 265–269. <https://doi.org/10.1108/00197851011057564>
94. Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Gallup Press. https://www.researchgate.net/publication/267694212_Human_Sigma_Managing_the_Employee-Customer_Encounter
95. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
96. George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 53–59.
97. Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. London: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781473921276>
98. Glavas, A., Piderit, S. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. https://www.academia.edu/117369497/How_Does_Doing_Good_Matter
99. Guest, D. E. (1999). Human resource management: The workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
100. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
101. Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 68–73.
102. Halbesleben, J. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465.

103. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
104. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationships to business outcomes*. Flourishing: The Positive Person and the Good Life. Washington, DC: American Psychological Press.
105. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
106. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employee>
107. Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575–594. <https://doi.org/10.1177/1069072713514813>
108. Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *Human Resource Management International Digest*, 16(7). <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
109. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
110. Keenoy, T. (2014). Engagement: A murmuration of objects? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 197–220). London: Routledge.
111. Krishna Phani Sree, M., & Sri Ranga Lakshmi, K. (2020). Employee engagement. *International Journal in Management and Social Science*, 8(2). <https://ijmr.net.in/current/2020/FEBRUARY,-2020/YPqn5o28T9tuA2A.pdf>

112. Kroth, M., & Keeler, C. (2009). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506-531. <https://doi.org/10.1177/1534484309341558>
113. Lenberg, P., & Feldt, R. (2018). *Psychological safety and norm clarity in software engineering teams*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1802.07878>
114. Lindorff, M., & Peck, J. (2010). Exploring Australian financial leaders' views of corporate social responsibility. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 48–65. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.48>
115. Lushyn, P., & Sukhenko, Y. (2025). Metacommunications and artificial intelligence: The ECPF approach for international management. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(35), 161–173. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.15>
116. Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304–322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
117. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
118. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
119. Maslach C., Leiter M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
120. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

121. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
122. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
123. Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the Generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science*, 1, 316–328. <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/37>
124. O'Donovan, R., Van Dun, D., & McAuliffe, E. (2020). Measuring psychological safety in healthcare teams: Developing an observational measure to complement survey methods. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1), 203. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01066-z>
125. Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: A model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26–45. <https://doi.org/10.1177/1534484310386752>
126. Pinchuk, O., Pinchuk, N. I., Bondarchuk, O. I., Balakhtar, V. V., & Pavlenok, K. S. (2023). Using e-learning to prevent informational stress of employees working remotely. *Information Technologies and Learning Tools*, 98(6), 177–189. <https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.4689>
127. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
128. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

129. Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. A. (2008). Short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
130. Robinson, D., Perriman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
131. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
132. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
133. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
134. Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A., & Imamura, K. (2022). The survey measure of psychological safety and its association with mental health and job performance: A validation study and cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10158. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610158>
135. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
136. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary manual (Version 1.1, December 2004). https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

137. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
138. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
139. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
140. Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (pp. 138–153). Routledge.
141. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). Routledge.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
142. Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495–502.
143. Shrager, O., & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271–291.
<https://doi.org/10.1177/0018726708100360>
144. Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
<https://doi.org/10.1177/1534484311410840>

145. Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
146. Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
147. Shuck, B. M., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>
148. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
149. Singh, A. (2010). A study on the perception of work-life balance policies among software professionals. *Journal of Management Research*, 9(2), 51–58.
150. Sparrow, P. R., & Balain, S. (2010). Engaging HR strategists: Do the logics match the realities? In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Models, measures and practice* (pp. 263–296). Edward Elgar. https://www.researchgate.net/publication/289409529_Engaging_HR_strategists_Do_the_logics_match_the_realities
151. Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2018). *Leadership gap in agile teams: How teams and scrum masters mature*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1812.07867>
152. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 63–80.
153. TeamBuilding.com. (2023). *Employee engagement theory: Definition & examples*. <https://teambuilding.com/blog/employee-engagement-theory>

154. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2660–2681.
155. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. London: CIPD.
156. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.07.002>
157. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-978078790030>
158. Wellins, R., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International. <https://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf>
159. Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
160. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 875–881.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А1

Шкала психологічної безпеки

Опитувальник «Психологічна безпека» (R. O'Donovan et al., 2020; укр. версія адапт. О. Бондарчук, О. Брюховецька, О. Клесман, Л. Тягур, 2025) містить 18 тверджень і вимірює два ключові аспекти: (1) психологічна безпека у взаємодії з керівником та (2) психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою. Вимірюються за 7-бальною шкалою Лайкерта.

Інструкція. Будь ласка, дайте відповідь на наступні запитання, обравши відповідь від 1 до 7, де:

1 = зовсім не згоден(на) і 7 = повністю згоден(на).

Термін *керівник вашої команди* слід сприймати як *Team Leader*. Якщо ви надаєте відповіді про проєктну команду, тоді керівника команди слід сприймати як *Project Manager*.

№ з/п	Формулювання твердження	Шкала
<i>Розділ 1. Взаємодія з керівником команди</i>		
1	Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла би звернутися до керівника/керівниці команди	1–7
2	Я можу повідомити керівнику/керівниці команди свою думку стосовно робочих питань	1–7
3	Я можу відкрито висловлюватися про особисті проблеми або незгоду з керівником/керівницею своєї команди	1–7
4	Я можу відкрито висловлювати рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи керівнику/керівниці команди	1–7
5	Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я би почувався в безпеці, відкрито висловлюючись про це керівнику/керівниці команди.	1–7

6	Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, то я знаю, що керівник/керівниця команди цінить це.	1–7
7	Мій керівник/моя керівниця команди заохочує та підтримує мене в тому, щоб я брався/бралася за нові завдання або навчався/навчалася робити те, що я ніколи раніше не робив/робила	1–7
8	Якби у мене виникла проблема в цій компанії, я міг/могла би покластися на керівника/керівницю команди як на того/ту, хто мене підтримає	1–7
<i>Розділ 2. Взаємодія з колегами і командою загалом</i>		
9	Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла б звернутися до колег	1–7
10	Я можу повідомляти колегам свою думку стосовно робочих питань	1–7
11	Я можу говорити з колегами про особисті проблеми	1–7
12	Я можу висловлювати колегам рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи	1–7
13	Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я б відкрито про це повідомив/повідомила колегам, і вони б поставилися до цього з розумінням	1–7
14	Якщо б я помітив/помітила помилку в роботі колеги, я б відкрито повідомив йому/їй про це, і мені за це нічого поганого не було б	1–7
15	Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, я знаю, що колеги цінують це	1–7
16	Легко просити допомоги в інших членів команди	1–7
17	Люди інформують один одного про проблеми, пов'язані з роботою в команді	1–7
18	Є реальні намагання ділитися інформацією з усією командою	1–7

Ключ. Високі показники вказують на високий рівень психологічної безпеки у взаємодії з керівником, колегами та командою загалом:

- психологічна безпека у взаємодії з керівником: 1–8 питання;
- психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою загалом: 9–18 питання.

Додаток А2

Опитувальник ресурсного забезпечення

Опитувальник містить 8 тверджень, що охоплюють як зовнішні ресурси (матеріальна винагорода, забезпечення обладнанням, умови праці, можливості професійного навчання та розвитку, соціальна підтримка, безпечне середовище в умовах війни), так і внутрішні (фізичне здоров'я, баланс між роботою та життям). Оцінюється за 6-бальною шкалою Лайкерта.

Інструкція. Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження за шкалою від 1 (цілком не вірно) до 6 (цілком вірно):

- 1 – цілком не вірно
- 2 – не вірно
- 3 – скоріше не вірно
- 4 – скоріше вірно
- 5 – вірно
- 6 – цілком вірно

№ з/п	Твердження	Шкала
1	Я відчуваю, що моє фізичне здоров'я дозволяє мені ефективно виконувати роботу	1–6
2	Я маю доступ до всіх необхідних інструментів та обладнання для виконання своїх робочих завдань	1–6
3	Я маю доступ до навчальних програм і курсів, які допомагають мені професійно розвиватися	1–6
4	Я задоволений комфортом та умовами, у яких я виконую свою роботу	1–6
5	У мене є почуття безпеки на робочому місці навіть в умовах війни	1–6
6	Я відчуваю, що отримую підтримку від колег та керівництва у складні моменти	1–6
7	Я задоволений поточним балансом роботи і життя	1–6
8	Я задоволений поточним рівнем зарплати	1–6

Додаток Б

Опис вибірки досліджуваних констатувального етапу емпіричного дослідження психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії

Групи досліджуваних за віком

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	з 18 до 29 років	55	21,7	21,7	21,7
	з 29 до 34 роки	50	19,7	19,7	41,3
	з 34 до 39 років	61	24,0	24,0	65,4
	з 39 до 44 роки	39	15,4	15,4	80,7
	з 44 до 62 роки	49	19,3	19,3	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Стать досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Жінки	77	30,3	30,3	30,3
	Чоловіки	177	69,7	69,7	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Локація досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	В Україні	194	76,4	76,4	76,4
	За кордоном	60	23,6	23,6	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Категорія посад досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Адміністративні та інші	15	5,9	5,9	5,9
	Керівники середньої ланки	32	12,6	12,6	18,5
	ТОП-менеджмент	12	4,7	4,7	23,2
	HR	10	3,9	3,9	27,2

	Технічні: розробники та інженери	119	46,9	46,9	74,0
	Креативна група	24	9,4	9,4	83,5
	Маркетологи	7	2,8	2,8	86,2
	Аналітики	13	5,1	5,1	91,3
	Тестувальники	22	8,7	8,7	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Кількість досліджуваних, мобілізованих до ЗСУ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	243	95,7	95,7	95,7
	Мобілізований до ЗСУ	11	4,3	4,3	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Групи досліджуваних за стажом роботи

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	початківці	38	15,0	15,0	15,0
	молоді фахівці	52	20,5	20,5	35,4
	стабільні фахівці	61	24,0	24,0	59,4
	досвідчені	62	24,4	24,4	83,9
	старші спеціалісти	41	16,1	16,1	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Групи досліджуваних за рівнем стажу в ІТ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Початківці ІТ	63	24,8	24,8	24,8
	Молоді ІТ-фахівці	72	28,3	28,3	53,1
	Досвідчені	44	17,3	17,3	70,5
	Старші фахівці	50	19,7	19,7	90,2
	Експерти	25	9,8	9,8	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Групи досліджуваних за рівнем стажу роботи в компанії

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Нові співробітники	72	28,3	28,3	28,3
	Період адаптації	65	25,6	25,6	53,9
	Інтегровані фахівці	70	27,6	27,6	81,5
	Досвідчені в команді	23	9,1	9,1	90,6
	Системні співробітники	24	9,4	9,4	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Рівень освіти досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Середня та середньо-спеціальна освіта	22	8,6	8,6	8,6
	Вища освіта	232	91,4	91,4	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Кількість керівних та лінійних посад досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Лінійна (не керівна)	164	64,6	64,6	64,6
	Керівник	90	35,4	35,4	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Розмір компанії, де працюють досліджувані

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	До 20 співробітників	53	20,9	20,9	20,9
	20-70 співробітників	124	48,8	48,8	69,7
	Більше 70 співробітників	77	30,3	30,3	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Компанія, де працюють досліджувані, за видом діяльності

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Держ. компанії, укр. бізнес та банки	28	11,0	11,0	11,0
	Сервісні компанії	51	20,1	20,1	31,1
	Продуктові компанії та стартапи	175	68,9	68,9	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Зв'язок компанії, де працюють досліджувані, з українським бізнесом

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Компанія не пов'язана з українським бізнесом	181	71,3	71,3	71,3
	Компанія пов'язана з українським бізнесом	73	28,7	28,7	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Оформлення трудових відносин досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Оформлення в штат компанії	100	39,4	39,4	39,4
	ФОП або контракт	154	60,6	60,6	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Формат роботи досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Офісний	43	16,9	16,9	16,9
	Віддалений	114	44,9	44,9	61,8
	Гібридний	97	38,2	38,2	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

Графік роботи досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Фіксований	96	37,8	37,8	37,8
	Гнучкий	158	62,2	62,2	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Брюховецька, О., Клесман, О. (2025). Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 34(1), 43–52. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>
2. Бондарчук, О., Брюховецька, О., Клесман, О., & Тягур, Л. (2025). Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 35(2), 45–59. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4>
3. Клесман, О. (2025). Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 561–567. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567>
4. Клесман, О. (2025) Залученість персоналу до роботи: теоретичний аналіз термінології та концепцій. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування».* *Психологія* (053), 32(61), 70–92. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-70-92](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-70-92)
5. Клесман, О. (2025). Результати дослідження щодо психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії. *Наукові перспективи.* *Серія «Психологія»*, 6(60), 1392–1403. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-1392-1403](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-1392-1403)
6. Клесман, О. (2025). Гібридна компетентність керівника в умовах AI-екосистеми: екофасилітативний підхід до управління ІТ-командою. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Психологія»*, 8(48), 1473–1482. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1473-1482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1473-1482)
7. Клесман, О. (2025). Психологічні засади та результати впровадження програми підвищення залученості персоналу в ІТ-компаніях. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць СНУ*

ім. В. Даля, 2(67), 344–356. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-344-356>

8. Клесман, О. (2022). Підвищення ефективності праці на основі управління залученістю персоналу в ІТ-компаніях. У *Матеріалах XI Міжнародної науково-практичної конференції: 20 трав. 2022* (с. 75–80). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2022/Materials-XI-International-conf_20_05_2022.pdf

9. Клесман, О. (2023). Результати дослідження щодо психологічних особливостей залученості персоналу в ІТ компаніях України. У *Збірнику тез III Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2023»* (с. 527–531). http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Збірни_к_тез_студконф_2023.pdf

10. Клесман, О. (2023). Definition of employee engagement. На *XII міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»* (с. 60–62). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencija-psikhologho-pedagoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennoho- stanu>

11. Клесман, О. (2023). Двомовний підхід та Утрехтська шкала у дослідженні залученості до роботи ІТ-фахівців. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, Т. М. Сорочан (Ред.), *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023): Матеріали IV науково-практичної конференції* (с. 215–218). Київ : НАПН України, ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://drive.google.com/file/d/1opQ6obrPhe820ka-FnAd7_qDezIyoRDN/view?usp=sharing

12. Клесман, О. (2024). Актуальність дослідження рівня психологічної безпеки як чинника залученості персоналу до роботи в ІТ сфері. У *Матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука і молодь – 2024»* (с. 616–619). Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-iv-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-17-kvitnja-2024-r-m-kijiv-nauka-i-molodj--2024-prioritetni-naprjami-ghlobalizacijnikh-zmin>

13. Клесман, О. (2024). Перспективи соціального підприємництва для реінтеграції військовослужбовців та їхніх сімей: менторство жінок в ІТ. На *Форумі стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України»* (с. 34–36). Чернігів. <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/09/zbirnyk.pdf>

14. Клесман, О. В. (2024). Психологічні аспекти професіоналізму особистості в контексті залученості персоналу ІТ-компаній. Л. О. Данильчук (Ред.), *Соціономічні студії: збірник наукових праць молодих науковців: Вип. 1.* (с. 41–47). Полтава. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10670>

15. Клесман, О. (2024). Мотиваційні чинники залученості до роботи в ІТ-компаніях: анкетування DOU 2024 та дослідження про вибір компанії. *Матеріали конференції «Психологічна підтримка в повоєнний період» (КРОК)*. Київ. <https://conf.krok.edu.ua/PPSAU/PPSAU-2024/paper/view/2684>

16. Клесман, О., Брюховецька, О. (2024). Розгляд раціогуманістичного підходу в організаційній психології через призму власних досліджень з проблеми залученості до роботи. У *Матеріалах XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану» 24 трав. 2024* (с. 134–136). Київ: Університет менеджменту освіти. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/khiii-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-22-travnja-2024-r-m-kijiv-psikhologho-pedagoghichnij-suprovid-profesijnoji-pidghotovki-ta-pidvishhennja-kvalifikaciji-fakhivciv-v-umovakh-vojennogho-stanu>

17. Клесман, О. (2025). Психологічна безпека як чинник залученості: проблеми вимірювання та перспективи досліджень в ІТ-компаніях. У М. С. Великодна, Г. П. Лазос, & І. С. Клименко (Ред.), *Актуальні питання доказової практики в психології і психотерапії: Матеріали I Всеукраїнської конференції з міжнародною участю 17 трав. 2025* (с. 116–119). Київ : Видавництво Ліра-К. <https://doi.org/10.59647/978-617-8633-30-1/1>

18. Клесман, О. (2025). Приклади застосування принципів раціогуманістичного підходу в контексті організаційної психології і дослідження залученості до роботи. У А. В. Вознюк та О. Ю. Василега (Ред.), *Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення: збірник наукових праць II Всеукраїнського науково-практичного семінару 23 січ. 2025* (с. 101–105). Суми : НВВ КЗ СОІППО. <https://bit.ly/4cfwzUo>

19. Клесман, О. (2025). Професійний розвиток персоналу: практичні рекомендації на основі дослідження залученості до роботи. У М. О. Кириченко, І. Г. Отамась, & Т. М. Сорочан (Ред.), *Адаптивні процеси в освіті: сучасні виклики та перспективи: Матеріали III Міжнародного форуму 7–8 лют. 2025* (с. 167–168). Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти». https://adaptive.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ФОРУМ_тези_2024-1.pdf

20. Івкін, В., Клесман, О. (2025). Адаптація методики оцінки психологічної безпеки в команді для української вибірки: перевірка точності перекладу. У *Матеріалах IV Міжнародної конференції «Наука і молодь – 2025», 23 квіт. 2025*. Київ.

21. Клесман, О. (2025). Апробація тренінгу «Управління конфліктами для тімлідів»: розвиток індивідуального стилю взаємодії в ІТ-команді. У Л. С. Яковицька та Л. В. Помиткіна (Ред.), *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць* (с. 189–191). Київ : ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут». <http://bit.ly/4peysXz>

22. Клесман, О. (2025). Підвищення якості взаємодії в ІТ-командах через тренінги з ділового спілкування: емпіричні результати та практичні висновки. На *XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану»*. Київ. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

Довідки про впровадження результатів дослідження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ПАМПАМ»

(ЄДРПОУ 42185057)

№ 20250527-1

м. Чернігів

«27» травня 2025 року

ДОВІДКА

про впровадження дисертаційного дослідження

здобувачки наукового ступеня доктора

філософії зі спеціальності 053 - Психологія

Клесман Ольги Валеріївни на тему

«Психологічні чинники залученості

персоналу до роботи в ІТ-компанії»

Матеріали дисертаційного дослідження аспірантки кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України Клесман Ольги Валеріївни на тему «Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології зі спеціальності 053 Психологія, було впроваджено в практику роботи компанії ТОВ «ПАМПАМ» для удосконалення комунікаційної взаємодії в командах, розвитку навичок ділового спілкування та підвищення рівня командної згуртованості.

Отримані результати сприяли покращенню внутрішньої взаємодії і зміцненню організаційної ефективності в умовах дистанційної роботи персоналу організації.

Заместитель директора
ТОВ «ПАМПАМ»



Ігор Соловей



Товариство з обмеженою відповідальністю „Даунлоад Мастер”
Україна, м. Київ, пр. Перемоги 74
тел./факс: (380 95) 780-41-13
info@downloadmaster.com.ua
www.downloadmaster.com.ua

Вих. № 67/0225
13 лютого 2025 р.

м. Київ

Довідка

**про впровадження дисертаційного дослідження здобувачки наукового
ступеня доктора філософії зі спеціальності
053 - Психологія
Клесман Ольги Валеріївни на тему
"Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії"**

Матеріали дисертаційного дослідження аспірантки кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України Клесман Ольги Валеріївни на тему «Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології зі спеціальності 053 Психологія, було впроваджено в практику роботи компанії ТОВ «Даунлоад Мастер» для удосконалення комунікаційної взаємодії в командах, розвитку навичок ділового спілкування та підвищення рівня командної згуртованості.

Отримані результати сприяли покращенню внутрішньої взаємодії і зміцненню організаційної ефективності в умовах дистанційної роботи персоналу організації.

Генеральний директор



Р.М. Волошин

**AQUATRA Software Corporation**

#101 - 1001 W. Broadway, 381
Vancouver, BC, V6H 4E4, Canada
www.aquatra.com

№ 001 від 19 листопада 2024 р.

ДОВІДКА

**про впровадження дисертаційного дослідження здобувачки наукового
ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 - Психологія**

Клесман Ольги Валеріївни на тему

"Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії"

Матеріали дисертаційного дослідження аспірантки кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України Клесман Ольги Валеріївни на тему "Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії", поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології зі спеціальності 053 Психологія, було впроваджено в практику роботи компанії "AQUATRA Software Corporation" для удосконалення комунікаційної взаємодії в командах, розвитку навичок ділового спілкування та підвищення рівня командної згуртованості. Отримані результати сприяли покращенню внутрішньої взаємодії і зміцненню організаційної ефективності в умовах дистанційної роботи персоналу організації.



Власкіна Т.А.

Заступник директора

AQUATRA Software Corporation

19 листопада 2024 р.



PP Multimedia Ltd.

Company Number: 119338
Address: 13/1 Line Wall Road,
GX11 1AA, Gibraltar
<https://pampamstudio.com/>

№ 20250526-1 від 26 травня 2025 р.

ДОВІДКА

**про впровадження дисертаційного дослідження здобувачки наукового
ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 - Психологія**

**Клесман Ольги Валеріївни на тему
"Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії"**

Матеріали дисертаційного дослідження аспірантки кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України Клесман Ольги Валеріївни на тему «Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології зі спеціальності 053 Психологія, було впроваджено в практику роботи компанії «PP Multimedia Ltd.» для удосконалення комунікаційної взаємодії в командах, розвитку навичок ділового спілкування та підвищення рівня командної згуртованості. Отримані результати сприяли покращенню внутрішньої взаємодії і зміцненню організаційної ефективності в умовах дистанційної роботи персоналу організації.

Tymofii Matskevych
Chief Operating Officer
PP Multimedia Ltd.

26 травня 2025 р.

UmkaSoftware OÜ

Tomimae 3-7

Tallinn 10145

ESTONIA

Website: umka.co

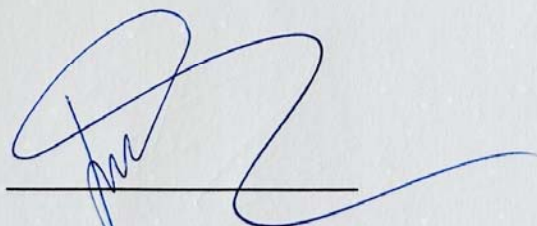
Phone: +421 951 036 452

№ 25-11 від 25 листопада 2024 р.

ДОВІДКА
про впровадження дисертаційного дослідження здобувачки
наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності
053 - Психологія
Клєсман Ольги Валеріївни на тему
"Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в
ІТ-компанії"

Матеріали дисертаційного дослідження аспірантки кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України Клєсман Ольги Валеріївни на тему "Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії", поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з психології зі спеціальності 053 Психологія, було впроваджено в практику роботи компанії "UmkaSoftware OÜ" для удосконалення комунікаційної взаємодії в командах, розвитку навичок ділового спілкування та підвищення рівня командної згуртованості.

Отримані результати сприяли покращенню внутрішньої взаємодії і зміцненню організаційної ефективності в умовах дистанційної роботи персоналу організації.



Вікторія Гречуха
Директорка
Email: viktoriia.hrechukha@gmail.com
UmkaSoftware OÜ

25 листопада 2024 р.



НАПН України
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
(ДЗВО «У М О»)

вул. Січових Стрільців, 52-а, м. Київ, 04053 ; тел. (044) 484-10-96, (044) 481-38-00
E-mail: rector@umo.edu.ua; web: umo.edu.ua
Код ЄДРПОУ 35830447

16.10.25 № 01-св/607 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Клєсман Ольги Валеріївни на тему
«Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань
05 «Соціальні та поведінкові науки»
зі спеціальності 053 «Психологія»

Видана аспірантці кафедри психології та особистісного розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Клєсман Ользі Валеріївни щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії» за результатами виконання НДР кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Особистісний розвиток та психологічна допомога в сучасних умовах» (Державний реєстраційний номер 0117U002377) та «Соціально-психологічний супровід становлення фахівців в кризових та посткризових умовах» (Державний реєстраційний номер 0123U105116) у програмах підвищення кваліфікації педагогічних працівників і підготовки психологів.

Предметом впровадження у процес підготовки майбутніх психологів та у програми підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників стали результати теоретико-методологічного аналізу психологічних чинників залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії, систематизації сучасних психолого-управлінських підходів до вивчення феномену залученості до роботи, а також емпіричні дані, отримані в ході дослідження взаємозв'язків між рівнем залученості, професійною самоефективністю, психологічною безпекою та організаційним розвитком.

Розроблена система знань і практичних рекомендацій щодо підвищення залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії була впроваджена у зміст

навчальної дисципліни «Організаційна психологія в умовах ГПГ-економіки» та програм підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. У межах впровадження автором проведено лекцію «Алгоритм адаптації методики для української вибірки на прикладі методики оцінки психологічної безпеки в команді», семінарське заняття «Адаптація методики оцінки психологічної безпеки в команді для української вибірки: перевірка точності перекладу», а також розроблено та реалізовано програму з підвищення залученості до роботи, що включала тренінги з розвитку психологічної безпеки, ефективної комунікації та професійної самоефективності.

Результати дослідження стали основою для підготовки методичних матеріалів, спецкурсів і практичних занять для майбутніх організаційних психологів та викладачів, а також для практичних психологів, які працюють із персоналом організацій в умовах цифрової трансформації, війни та соціально-економічної нестабільності.

Ректор



М.О. Кириченко