

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**Психологічні механізми формування організаційної прихильності
співробітників ІТ-компанії**

Здобувача (ки) 2 курсу МЗ-241 групи
Спеціальності 053 Психологія
Освітньо-професійна програма
Психологія забезпечення ментального здоров'я
Ірини МЕДВІДЬ
(прізвище та ініціали)
Керівники
Олена ІНЮТИНА, доктор філософії в галузі
психології,
Тарас КАРАМУШКА, к.психол.н., доц.
(прізвище та ініціали, вчене звання, науковий ступінь)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 11 від « 22 » червня 2026р.

Зав. кафедри клінічної психології _____ д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології _____ к.психол.н., доц., Трофімова Д.О.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРИХИЛЬНОСТІ В ІТ-КОМПАНІЇ	18
1.1. Поняття організаційної прихильності та її структура.....	18
1.2. Психологічні механізми формування організаційної прихильності: огляд підходів і сучасних досліджень.....	20
1.3. Робоча залученість як механізм формування організаційної прихильності.....	25
1.4. Організаційна культура і ціннісна відповідність як механізм формування організаційної прихильності: ОСР та феномен «cultural fit/gap». 29	
1.5. Інтегративна модель дослідження: взаємозв'язок робочої залученості, організаційної культури та компонентів прихильності.....	33
Висновки до розділу I.....	36
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	38
2.1. Дизайн дослідження та логіка перевірки дослідницьких питань...	38
2.2. Характеристика вибірки та організація збору даних.....	40
2.3. Методики дослідження.....	43
2.3.1. UWES: структура шкал, інтерпретація показників.....	43
2.3.2. TCM: структура шкал, інтерпретація показників.....	44
2.3.3. ОСР: логіка оцінки «наявна/бажана культура» та розрахунок розривів (gap).....	46
2.4. Психометричне обґрунтування використаних методик: валідність, надійність і релевантність для ІТ-середовища.....	49
2.5. Методи статистичної обробки даних: описова статистика; кореляції; регресія; ANOVA; підхід до інтерпретації.....	51
2.6. Етичні аспекти дослідження та обмеження дизайну.....	54

Висновки до розділу II.....	56
РОЗДІЛ III. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ.....	59
3.1. Описові показники за шкалами UWES, TCM, OCP.....	59
3.2. Взаємозв'язки компонентів залученості (UWES).....	64
3.2.1. Кореляції між компонентами залученості.....	65
3.2.2. Регресійна модель: Dedication + Vigor → Absorption.....	67
3.3. Організаційна прихильність (TCM) та взаємозв'язки між її компонентами.....	71
3.4. Соціально-демографічні відмінності.....	77
3.5. Найбільш виражені OCP-розриви.....	80
3.6. Обговорення результатів дослідження: психологічні механізми формування організаційної прихильності та їх співставлення з вітчизняними і зарубіжними дослідженнями.....	87
3.7. Практичні рекомендації щодо підвищення організаційної прихильності та оптимізації організаційної культури в IT-компанії.....	93
3.7.1. Оптимізація організаційної культури на основі виявлених розривів (OCP).....	96
3.7.2. Підвищення рівня робочої залученості (UWES).....	100
3.7.3. Зміцнення організаційної прихильності (TCM).....	105
3.7.4. Практична апробація результатів дослідження.....	108
Висновки до розділу III.....	110

ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	125

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії в умовах сучасного ринку праці. Метою дослідження було визначити взаємозв'язки між компонентами робочої залученості, структурою організаційної прихильності та показниками ціннісної відповідності організаційної культури. Дослідження реалізовано в межах кількісного кореляційно-регресійного дизайну. Вибірку склали 66 співробітників ІТ-компанії. Застосовано стандартизовані методики: UWES (робоча залученість), TCM (організаційна прихильність) та OCP (організаційна культура). Для обробки даних використано описову статистику, кореляційний, регресійний і дисперсійний аналіз.

Отримані результати дозволили уточнити структуру взаємозв'язків між компонентами залученості та їхній внесок у формування глибокого занурення в роботу, а також виявити особливості співвідношення компонентів організаційної прихильності. Визначено ключові розриви між бажаними й наявними характеристиками організаційної культури.

Наукова новизна полягає в інтегрованому аналізі робочої залученості, організаційної прихильності та культурної відповідності в межах єдиної емпіричної моделі для ІТ-компанії, а також у виявленні конкретних психологічних механізмів їх взаємозв'язку, зокрема визначенні провідної ролі емоційно-сміслового компонента (Dedication) у формуванні глибокої залученості, встановленні зв'язку між афективною та нормативною прихильністю як основи внутрішньої лояльності, відносної автономності обчислювальної прихильності та ролі розривів організаційної культури як чинника формування психологічного зв'язку працівника з організацією.

Ключові слова

Організаційна прихильність; робоча залученість; психологічні механізми; організаційна культура; ціннісна відповідність; ІТ-компанія; кореляційно-регресійний аналіз.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

В умовах динамічного розвитку ІТ-сфери питання утримання кваліфікованих фахівців, підтримання їхньої мотивації та залученості набуває особливої ваги. Висока конкуренція за таланти, віддалені формати роботи, глобалізація ринку праці та швидкі технологічні зміни посилюють мобільність співробітників і знижують стабільність кадрового складу компаній. У таких умовах організаційна прихильність перестає бути другорядною характеристикою трудових відносин і стає стратегічним ресурсом організації.

У наукових дослідженнях організаційна прихильність традиційно розглядається як багатовимірний конструкт, що включає емоційний, нормативний та інструментальний компоненти. Доведено її зв'язок із продуктивністю праці, організаційною лояльністю, зниженням плинності кадрів і рівнем психологічного благополуччя працівників. Водночас більшість досліджень зосереджена або на описі рівня прихильності, або на аналізі окремих факторів її формування, без комплексного розгляду внутрішніх психологічних механізмів, які лежать в основі цього явища.

Окремого значення в сучасному науковому дискурсі набуває вивчення робочої залученості як потенційного механізму формування організаційної прихильності. Залученість відображає енергійність, відданість і глибоке занурення в професійну діяльність та пов'язана з переживанням значущості роботи (Saks, 2006). Проте потребує подальшого емпіричного уточнення питання, яким чином компоненти залученості взаємодіють між собою і якою мірою вони пов'язані зі структурою організаційної прихильності саме в ІТ-середовищі.

Не менш важливим є дослідження ролі організаційної культури та ціннісної відповідності між працівником і компанією. Розбіжність між

очікуваними та реально існуючими характеристиками організаційного середовища може впливати на характер прихильності, трансформуючи її з емоційної у більш інструментальну. Однак механізми такого впливу в українських ІТ-компаніях залишаються недостатньо дослідженими.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю комплексного аналізу психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії з урахуванням їхньої робочої залученості та сприйняття організаційної культури. Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні аналізу компонентів залученості, структури організаційної прихильності та показників ціннісного розриву організаційної культури в межах єдиної емпіричної моделі, що дозволяє глибше зрозуміти психологічні процеси, які підтримують або послаблюють прихильність працівників до організації.

Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки сприяють уточненню механізмів формування прихильності та створюють підґрунтя для розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення стабільності та ефективності функціонування ІТ-компаній.

Ступінь наукової розробленості проблеми та теоретико-методологічна основа дослідження

Проблема організаційної прихильності активно досліджується в межах організаційної та соціальної психології з кінця ХХ століття. Початкові підходи розглядали прихильність переважно як одновимірний показник лояльності працівника до організації. Подальший розвиток наукової думки привів до розуміння її багатовимірної структури. Найбільш системною є трьохкомпонентна модель Дж. Мейєра та Н. Аллена, у якій виділено емоційний, нормативний та інструментальний компоненти прихильності. Сильним боком цієї концепції є диференційований аналіз мотивів перебування працівника в організації. Разом із тим у сучасних дослідженнях зазначається, що різні

компоненти прихильності мають неоднакові психологічні підстави формування (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008), що зумовлює необхідність уточнення механізмів їх взаємодії.

Подальший розвиток проблематики пов'язаний із дослідженням позитивних мотиваційних станів працівника. У цьому контексті значний внесок зробили В. Шауфелі та А. Баккер, які розробили концепцію робочої залученості як стійкого позитивного стану, що включає енергійність, відданість та занурення в діяльність. Їх підхід ґрунтується на ресурсній моделі праці (Job Demands–Resources Model) та ідеях позитивної психології. Водночас у наукових роботах залученість часто досліджується як окремий феномен без достатнього аналізу її ролі у формуванні організаційної прихильності.

Інший напрям досліджень стосується впливу організаційної культури та ціннісної відповідності між особистістю і організацією. У працях O'Reilly, Chatman і Caldwell (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) запропоновано підхід до оцінки організаційної культури через систему цінностей та їх відповідність очікуванням працівників. Перевагою цього підходу є можливість аналізу розриву між бажаними і реальними характеристиками організаційного середовища. Разом із тим взаємозв'язок між ціннісною відповідністю та структурою організаційної прихильності потребує подальшого емпіричного уточнення, особливо в умовах ІТ-компаній.

Таким чином, у сучасній науковій літературі сформовано окремі теоретичні напрями дослідження організаційної прихильності, робочої залученості та організаційної культури. Однак комплексний аналіз психологічних механізмів їх взаємодії залишається недостатньо розробленим, що обумовлює доцільність даного дослідження.

Теоретико-методологічну основу роботи становлять положення організаційної психології щодо багатовимірної структури організаційної прихильності (Мейер, Аллен), концепція робочої залученості (Шауфелі,

Баккер), ресурсна модель праці (JD-R), теорія ціннісної відповідності особистості й організації (О'Райлі, Чатман, Колдвелл), а також положення позитивної психології та теорії соціального обміну щодо формування стійкого зв'язку працівника з організацією. Методологічно дослідження базується на кількісному підході з використанням стандартизованих психодіагностичних методик та статистичного аналізу взаємозв'язків між змінними.

Об'єкт дослідження

Об'єктом дослідження є організаційна прихильність співробітників ІТ-компанії як психологічний феномен професійної взаємодії працівника з організацією.

Предмет дослідження

Предметом дослідження є психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії.

Мета дослідження

Виявити та обґрунтувати психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії шляхом аналізу взаємозв'язків між робочою залученістю, структурою організаційної прихильності та характеристиками організаційної культури.

Завдання дослідження

1. **Проаналізувати** теоретичні підходи до вивчення організаційної прихильності, робочої залученості та ціннісної відповідності організаційної культури в сучасній психології.
2. **Визначити** рівень вираженості компонентів робочої залученості, організаційної прихильності та показників організаційної культури у співробітників ІТ-компанії.

3. **Виявити** взаємозв'язки між компонентами робочої залученості та структури організаційної прихильності.

4. **Встановити** внесок компонентів робочої залученості у формування глибокого занурення в роботу на основі регресійного аналізу.

5. **Розробити** практичні рекомендації щодо підвищення організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії на основі отриманих емпіричних результатів.

Дослідницькі питання

1. Передбачається, що у співробітників ІТ-компанії спостерігається високий рівень вираженості компонентів робочої залученості та організаційної прихильності.

2. Передбачається, що між компонентами робочої залученості (енергійність, відданість, занурення) та компонентами організаційної прихильності існують статистично значущі взаємозв'язки.

3. Передбачається, що компоненти робочої залученості по-різному впливають на формування глибокого занурення в роботу, при цьому відданість (Dedication) має більш виражений внесок порівняно з енергійністю (Vigor).

4. Передбачається, що показники ціннісної відповідності організаційної культури пов'язані з особливостями структури організаційної прихильності співробітників.

5. Передбачається, що існують відмінності у вираженості компонентів організаційної прихильності залежно від соціально-демографічних характеристик співробітників, зокрема віку.

Методи та методики дослідження

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів.

Теоретичні методи включали аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел з проблем організаційної прихильності, робочої залученості та організаційної культури. Застосування цих методів дало змогу уточнити понятійний апарат дослідження, окреслити етапи розвитку наукової думки та визначити теоретичні підходи, що стали основою емпіричної частини роботи.

Емпіричні методи передбачали використання стандартизованих психодіагностичних методик:

- **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)** - для вимірювання рівня робочої залученості та її компонентів (енергійність, відданість, занурення в роботу);
- **Three-Component Model Employee Commitment Survey (TCM)** - для оцінки структури організаційної прихильності (емоційна, нормативна та інструментальна прихильність);
- **Organizational Culture Profile (OCP)** - для визначення характеристик організаційної культури та розриву між бажаними і наявними її показниками.

Методи статистичної обробки даних включали описову статистику (середні значення, стандартні відхилення) для характеристики вибірки та рівнів досліджуваних показників; кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між змінними; множинний регресійний аналіз для визначення внеску компонентів робочої залученості у формування занурення в роботу; дисперсійний аналіз (ANOVA) для перевірки можливих відмінностей між групами; а також аналіз розривів показників організаційної культури.

Застосування зазначених методів забезпечило логічну узгодженість теоретичних положень і емпіричних даних та дозволило комплексно дослідити

психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії.

Характеристика вибірки

У дослідженні взяли участь 66 співробітників ІТ-компанії. Опитування проводилося в онлайн-форматі. Участь була добровільною, дані збиралися в межах внутрішнього корпоративного дослідження.

До вибірки увійшли працівники різних функціональних підрозділів компанії, що забезпечує представлення різних професійних ролей у межах організації. Респонденти відрізнялися за віком, професійним стажем та країною перебування, що дозволило врахувати соціально-демографічні характеристики під час статистичного аналізу.

Вибірка є цільовою та відображає особливості конкретного організаційного середовища. Отримані результати інтерпретуються з урахуванням специфіки ІТ-компанії та умов її функціонування.

Наукова новизна дослідження

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії з інтеграцією показників робочої залученості, структури організаційної прихильності та ціннісної відповідності організаційної культури в межах єдиної емпіричної моделі.

У роботі:

- уточнено характер взаємозв'язків між компонентами робочої залученості та визначено їхній внесок у формування занурення в роботу як одного з механізмів професійної включеності;

- поглиблено уявлення про структурні особливості організаційної прихильності в ІТ-середовищі з урахуванням співвідношення її емоційного, нормативного та інструментального компонентів;
- вперше для досліджуваної вибірки проаналізовано розрив між бажаними та наявними характеристиками організаційної культури як чинник, що може впливати на характер організаційної прихильності;
- обґрунтовано взаємозв'язок мотиваційних, емоційних і ціннісних чинників у формуванні організаційної прихильності в умовах сучасної ІТ-компанії.

Отримані результати розширюють наукові уявлення про психологічні механізми формування організаційної прихильності в українському професійному середовищі та конкретизують їх для ІТ-сфери.

Теоретична значущість роботи

Теоретична значущість дослідження полягає в уточненні психологічних механізмів формування організаційної прихильності в межах сучасної ІТ-компанії та розширенні уявлень про взаємодію мотиваційних, емоційних і ціннісних чинників у професійному середовищі.

Отримані результати доповнюють положення трьохкомпонентної моделі організаційної прихильності, конкретизуючи особливості співвідношення її емоційного, нормативного та інструментального компонентів у вибірці співробітників ІТ-сфери. Виявлені взаємозв'язки між компонентами робочої залученості уточнюють структуру цього феномену та поглиблюють розуміння його ролі як внутрішнього механізму професійної включеності.

Аналіз розривів між бажаними та наявними характеристиками організаційної культури розширює теоретичні уявлення про значення ціннісної відповідності у формуванні організаційної прихильності. Таким чином, результати дослідження сприяють інтеграції положень організаційної

психології, мотиваційної психології та теорії ціннісної відповідності, поглиблюючи розуміння багатофакторної природи прихильності в сучасному професійному середовищі.

Практична значущість роботи

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності ІТ-компаній та інших організацій, що функціонують у конкурентному середовищі ринку праці.

Виявлені взаємозв'язки між компонентами робочої залученості та структурою організаційної прихильності можуть бути використані у практиці управління персоналом для розробки програм підвищення залученості співробітників, профілактики зниження мотивації та зменшення ризиків плинності кадрів.

Аналіз розривів між бажаними та наявними характеристиками організаційної культури створює підґрунтя для корекції управлінських підходів, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, формування ціннісно узгодженого середовища та підвищення рівня емоційної прихильності працівників.

Результати дослідження можуть бути використані в роботі HR-фахівців, організаційних психологів, керівників підрозділів та консультантів з організаційного розвитку при розробці стратегій утримання персоналу, побудові програм розвитку корпоративної культури та підвищенні ефективності управління людськими ресурсами.

Апробація результатів дослідження

За результатами емпіричного дослідження, проведеного в межах магістерської роботи, підготовлено наукову статтю *"Psychological Factors of Employee Organizational Commitment in an IT Company"*, у якій представлено

основні теоретичні положення та емпіричні висновки роботи. Положення дослідження також обговорювалися під час проходження виробничої практики та в межах внутрішньої HR-аналітики компанії, де отримані результати були використані для розробки практичних рекомендацій.

Результати дослідження пройшли практичну апробацію в умовах IT-компанії, де було проведено емпіричне дослідження. На основі сформульованих рекомендацій у компанії впроваджено низку управлінських і HR-практик (зокрема загальноорганізаційні зустрічі формату All Hands, регулярні one-on-one зустрічі співробітників із керівниками, програму публічного визнання досягнень). Факт впровадження результатів дослідження підтверджується офіційною довідкою з місця роботи, що розміщена у Додатках до магістерської роботи.

Структура роботи

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено ступінь наукової розробленості проблеми, сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання та дослідницькі питання, окреслено методи дослідження, охарактеризовано вибірку, визначено наукову новизну, теоретичну та практичну значущість роботи.

У першому розділі розкрито теоретичні основи дослідження організаційної прихильності, робочої залученості та організаційної культури, проаналізовано сучасні наукові підходи до проблеми та окреслено концептуальну модель дослідження.

У другому розділі представлено методологію та організацію емпіричного дослідження, описано використані методики та методи статистичної обробки даних.

У третьому розділі наведено результати емпіричного дослідження, здійснено їх інтерпретацію, сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії.

У висновках узагальнено основні результати дослідження відповідно до поставлених завдань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРИХИЛЬНОСТІ В ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Поняття організаційної прихильності та її структура

Організаційна прихильність є одним із базових конструктів організаційної психології, що відображає характер, глибину та якість зв'язку працівника з організацією. Вона характеризує не лише намір продовжувати трудову діяльність у межах компанії, але й рівень внутрішнього прийняття її цінностей, цілей і норм, а також готовність інвестувати власні зусилля в її розвиток.

У науковій і управлінській практиці організаційну прихильність нерідко ототожнюють із лояльністю. Проте ці поняття не є тотожними. Лояльність здебільшого описує поведінкову стабільність або декларативну готовність залишатися в організації. Натомість прихильність має глибший психологічний зміст і включає емоційну ідентифікацію (Allen & Meyer, 1990). Таким чином, прихильність є ширшим і структурно складнішим феноменом, що поєднує афективні, нормативні та раціональні компоненти взаємодії працівника з організацією.

Перші концептуальні підходи до дослідження організаційної прихильності були пов'язані з роботами R. Mowday, R. Steers і L. Porter (Mowday, Steers, & Porter, 1979), які розглядали її як емоційну ідентифікацію працівника з організацією та прагнення підтримувати членство в ній (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Mowday, Porter, & Steers, 1982). Подальший розвиток теорія отримала у межах трикомпонентної моделі J. Meyer та N. Allen (Meyer & Allen, 1991), яка сьогодні вважається однією з найбільш концептуально обґрунтованих та емпірично підтверджених.

Емпіричні дослідження в межах трикомпонентної моделі підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між її складовими. Зокрема, у метааналітичному дослідженні J. Meyer та співавторів (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) встановлено помірний позитивний зв'язок між афективною та нормативною прихильністю ($r \approx 0,40-0,60$; $p < 0,01$), що свідчить про їхню психологічну близькість як форм внутрішньо мотивованої лояльності. Водночас зв'язок між афективною та інструментальною прихильністю є слабким або статистично незначущим ($r \approx 0,00-0,20$), що вказує на відносну автономність прагматичної складової. Такі результати підтверджують доцільність розгляду організаційної прихильності як багатовимірного конструкта з різною природою окремих компонентів.

Відповідно до моделі (Meyer & Allen, 1991), організаційна прихильність складається з трьох відносно автономних, але взаємопов'язаних компонентів:

1. **Афективна прихильність (affective commitment)** - емоційна прив'язаність до організації, позитивне ставлення до неї та ідентифікація з її цінностями. Працівник продовжує роботу в компанії тому, що внутрішньо прагне залишатися її частиною.

2. **Нормативна прихильність (normative commitment)** - відчуття морального обов'язку або відповідальності перед організацією. Вона формується під впливом соціалізації, корпоративної культури, інвестицій компанії в розвиток працівника та очікувань взаємності. У цьому випадку працівник залишається тому, що вважає це правильним.

3. **Інструментальна (обчислювальна) прихильність (continuance commitment)** - базується на раціональній оцінці витрат і вигод, пов'язаних зі зміною місця роботи. Вона виникає в ситуації, коли працівник усвідомлює потенційні втрати (фінансові, соціальні, професійні) у разі звільнення. У цьому випадку продовження роботи пов'язане з розрахунком, а не з емоційною ідентифікацією.

Принциповою особливістю трикомпонентної моделі є можливість різних конфігурацій цих складових. Працівник може демонструвати високий рівень афективної та нормативної прихильності за низького рівня інструментальної, або навпаки. Таким чином, організаційна прихильність не є однорідним явищем, а потребує диференційованого аналізу її структурних компонентів.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме афективна прихильність є найбільш сприятливою для організації, оскільки вона пов'язана з підвищеною продуктивністю, ініціативністю, організаційною поведінкою поза роллю та психологічним благополуччям працівників (Meyer et al., 2002; **Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014**; Meyer & Maltin, 2010).

В умовах ІТ-компаній структура організаційної прихильності набуває особливої значущості. Висока мобільність фахівців, глобальний ринок праці та поширеність дистанційної роботи зменшують роль зовнішніх обмежень і посилюють значення внутрішніх психологічних чинників утримання персоналу (Карамушка, 2019). За таких умов афективна та нормативна складові прихильності виступають ключовими передумовами стабільності команди та довгострокового розвитку організації.

Отже, організаційна прихильність є багатовимірним психологічним феноменом, що поєднує емоційні, нормативні та раціональні аспекти зв'язку працівника з організацією. Усвідомлення її структурної складності створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу психологічних механізмів формування прихильності, зокрема через робочу залученість та організаційну культуру, що розглядаються у наступних підрозділах.

1.2. Психологічні механізми формування організаційної прихильності: огляд підходів і сучасних досліджень

Формування організаційної прихильності є складним багаторівневим процесом, що відбувається під впливом індивідуальних,

соціально-психологічних та організаційних чинників. У сучасній організаційній психології прихильність розглядається не як статична характеристика, а як динамічний результат взаємодії працівника з робочим середовищем (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

1. Ідентифікаційний механізм

Одним із базових механізмів формування афективної прихильності є **організаційна ідентифікація**. Згідно з теорією соціальної ідентичності (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth & Mael, 1989; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008), людина схильна включати членство в організації до структури власної Я-концепції. Коли працівник сприймає цінності компанії як узгоджені з власними переконаннями, виникає відчуття приналежності та психологічної єдності з організацією.

Дослідження (Chatman, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Kristof-Brown & Guay, 2011) показують, що чим вищий рівень ціннісної відповідності між особистістю та організацією (person–organization fit), тим сильнішою є афективна прихильність, задоволеність роботою та намір залишатися в компанії. Таким чином, ідентифікація виступає внутрішнім психологічним механізмом, що трансформує формальне членство в емоційно значущий зв'язок.

Зокрема, у метааналітичному дослідженні А. Kristof-Brown та співавторів (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) встановлено, що відповідність "особистість–організація" має статистично значущий зв'язок з афективною прихильністю ($r \approx 0,51$; $p < 0,01$), а також із задоволеністю роботою та наміром залишатися в організації. Це підтверджує, що ціннісна узгодженість є одним із ключових предикторів формування внутрішньо мотивованої прихильності.

2. Мотиваційний механізм

Другий важливий механізм пов'язаний із внутрішньою мотивацією та задоволенням базових психологічних потреб. У межах теорії самодетермінації (Deci & Ryan, 2000) підкреслюється значення автономії, компетентності та причетності. Якщо організаційне середовище підтримує ці потреби, формується внутрішня залученість до діяльності, яка з часом трансформується в стійку афективну прихильність.

Емпіричні дані підтверджують цей зв'язок: у дослідженні Gagné і Deci (Gagné & Deci, 2005) показано, що внутрішня мотивація має позитивний зв'язок із організаційною прихильністю ($r \approx 0,30-0,50$; $p < 0,01$), особливо з її афективною складовою. Зокрема, у дослідженні Xanthopoulou та співавторів (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) встановлено, що особистісні ресурси (самоефективність, оптимізм, самооцінка) та робочі ресурси перебувають у двосторонньому зв'язку із залученістю. Це свідчить про те, що задоволення базових психологічних потреб прямо пов'язане з формуванням емоційної прив'язаності до організації.

Особливо це актуально для ІТ-сфери, де творчий характер роботи та висока складність завдань роблять потребу в автономії та професійному зростанні критично важливою (Креденцер, 2017). За умов, коли працівник відчуває розвиток, підтримку та довіру, прихильність набуває характеру добровільного й усвідомленого вибору.

3. Обмінний механізм

З позиції теорії соціального обміну (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) організаційна прихильність формується як відповідь на інвестиції з боку роботодавця. Коли працівник сприймає ставлення компанії як справедливе, підтримуюче та взаємовигідне, виникає психологічне зобов'язання відповідати лояльністю.

У цьому контексті важливими є: сприйняття організаційної справедливості (Greenberg, 1990); якість взаємодії з керівником; наявність системи визнання та винагород; підтримка професійного розвитку (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

За результатами метааналізу (Meyer et al., 2002), сприйняття організаційної підтримки та справедливості має значущий позитивний зв'язок з афективною ($r \approx 0,63$) та нормативною прихильністю ($r \approx 0,54$; $p < 0,01$), що підтверджує роль механізму взаємності у формуванні лояльності працівників.

Нормативна прихильність часто виникає саме через механізм взаємності: працівник відчуває моральний обов'язок залишатися в організації, яка інвестувала в нього ресурси.

4. Раціонально-економічний механізм

Інструментальна (continuance) прихильність формується на основі раціональної оцінки альтернатив. Теорія вкладень (Becker, 1960) підкреслює, що накопичені вигоди - досвід, статус, соціальні зв'язки, фінансові бонуси - підвищують "вартість" звільнення. У цьому випадку прихильність підтримується не емоційною прив'язаністю, а прагматичним розрахунком.

Хоча цей механізм може забезпечувати стабільність персоналу, сучасні дослідження свідчать, що він менш пов'язаний із високою продуктивністю та організаційною ініціативністю.

Емпіричні дослідження свідчать, що continuance commitment має слабші зв'язки з позитивними робочими результатами: за даними Meyer et al. (Meyer et al., 2002), її кореляція з ефективністю праці є низькою ($r \approx 0,05-0,10$), а іноді статистично незначущою, що підкреслює обмежену роль цього компонента у формуванні продуктивної поведінки.

5. Ресурсний механізм

У рамках моделі Job Demands–Resources (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007) організаційна прихильність розглядається як наслідок балансу між вимогами роботи та ресурсами. організаційна прихильність розглядається як наслідок балансу між вимогами роботи та ресурсами. Достатній рівень ресурсів (підтримка, автономія, зворотний зв'язок, можливість розвитку) сприяє формуванню залученості, що, у свою чергу, підсилює афективну прихильність.

Емпіричні дослідження підтверджують, що залученість виступає медіатором між характеристиками робочого середовища та організаційною прихильністю. Зокрема, у дослідженнях (Schaufeli & Bakker, 2004) показано, що робочі ресурси мають значущий позитивний зв'язок із залученістю ($r \approx 0,40-0,60$; $p < 0,01$), а залученість, у свою чергу, пов'язана з афективною прихильністю ($r \approx 0,50$), що підтверджує опосередковану роль ресурсів у формуванні організаційної прихильності. Таким чином, психологічні ресурси стають опосередкованим механізмом її формування.

Узагальнення підходів

Сучасні наукові роботи (Meyer & Herscovitch, 2001) дедалі частіше розглядають організаційну прихильність як інтегративний феномен, що виникає на перетині:

- ідентифікаційних процесів (ціннісна відповідність);
- мотиваційних чинників (внутрішня залученість);
- соціального обміну (справедливість і підтримка);
- раціональних оцінок (витрати переходу);
- ресурсного забезпечення (робоче середовище).

У контексті ІТ-компаній, які функціонують у високодинамічному середовищі та характеризуються гнучкими організаційними структурами, особливого значення набувають саме внутрішні психологічні механізми —

ідентифікація, залученість і ціннісна відповідність. Висока мобільність фахівців знижує ефективність утримання персоналу виключно через економічні стимули, натомість підвищує значущість емоційної та нормативної складових прихильності.

Отже, аналіз сучасних підходів дозволяє зробити висновок, що формування організаційної прихильності є результатом комплексної взаємодії особистісних ресурсів, особливостей робочого середовища та характеристик організаційної культури. Саме ця інтегративна логіка лежить в основі концептуальної моделі дослідження, представленої у подальших підрозділах.

1.3. Робоча залученість як механізм формування організаційної прихильності

У сучасній організаційній психології робоча залученість (work engagement) розглядається як один із провідних позитивних психологічних станів, що відображає характер включеності працівника у професійну діяльність (Bakker, 2011). На відміну від задоволеності працею, яка фіксує загальну оцінку умов роботи, залученість описує активний, енергетично насичений та внутрішньо мотивований стан (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008).

Концепція залученості розглядається в межах позитивної організаційної психології (Bakker & Schaufeli, 2008) як одна з її центральних категорій. Концепція залученості (engagement) була вперше концептуально оформлена W. Kahn (Kahn, 1990), який описав психологічні умови особистісної включеності у роботу. Подальшого розвитку вона набула у працях W. Schaufeli та A. Bakker (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2010), які операціоналізували її як одну з ключових категорій сучасної організаційної психології. Автори визначають її як стійкий афективно-когнітивний стан, пов'язаний із роботою, який характеризується трьома взаємопов'язаними вимірами: енергійністю, відданістю та зануренням у діяльність.

Операціоналізація цього конструкту здійснюється за допомогою методики UWES (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), яка є однією з найбільш валідних і широко застосовуваних шкал.

Структура робочої залученості

Відповідно до моделі UWES, робоча залученість включає три складові:

Vigor (енергійність) - характеризується високим рівнем психічної енергії, наполегливістю та готовністю докладати зусиль у процесі виконання професійних завдань. Працівники з високим рівнем енергійності демонструють витривалість і активність навіть за наявності труднощів.

Dedication (відданість) - відображає емоційно-сміслову ставлення до роботи, відчуття її значущості, натхнення, гордості та ентузіазму. Цей компонент пов'язаний із внутрішнім прийняттям діяльності як цінної та особистісно важливої.

Absorption (занурення) - описує стан повної концентрації та включеності у виконання завдань, що супроводжується суб'єктивним переживанням інтенсивної когнітивної інтеграції з робочим процесом.

Хоча зазначені складові взаємопов'язані, вони репрезентують різні аспекти психологічної активності працівника - енергетичний, смисловий та когнітивний.

Емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між компонентами залученості (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Зокрема, між Dedication та Absorption виявлено сильний позитивний зв'язок ($r \approx 0,60-0,75$; $p < 0,01$), тоді як зв'язок між Vigor та Absorption є помірним ($r \approx 0,40-0,60$). Це свідчить про різну психологічну вагу окремих компонентів у структурі залученості.

Dedication як смисловий компонент залученості

У контексті формування організаційної прихильності особливу увагу заслуговує компонент **Dedication**, який відображає саме смисловий та ціннісний вимір професійної діяльності. Якщо *vigor* забезпечує енергетичну основу активності, а *absorption* – глибину когнітивного занурення, то *dedication* безпосередньо пов'язана з емоційним прийняттям роботи як значущої.

Саме смисловий характер залученості створює передумови для формування емоційної ідентифікації з організацією (May, Gilson, & Harter, 2004). Коли працівник сприймає свою діяльність як таку, що відповідає його особистісним орієнтирам і професійним цінностям, формується більш стійкий емоційний зв'язок із компанією. У цьому сенсі *dedication* концептуально наближається до афективної складової організаційної прихильності, оскільки обидва феномени ґрунтуються на внутрішньому прийнятті та позитивному емоційному ставленні.

Це підтверджується і емпіричними даними: у дослідженнях Schaufeli та Bakker (Schaufeli & Bakker, 2004) встановлено, що компонент *Dedication* має більш тісний зв'язок з афективною прихильністю ($r \approx 0,50-0,60$; $p < 0,01$), ніж інші компоненти залученості, що підкреслює його ключову роль у формуванні емоційного зв'язку працівника з організацією.

Залученість як механізм формування прихильності

У теоретичному плані робоча залученість може розглядатися як психологічний механізм, що опосередковує зв'язок між організаційним середовищем та організаційною прихильністю. У межах моделі Job Demands–Resources (JD-R) залученість виникає як результат балансу між вимогами роботи та наявними ресурсами (Schaufeli, 2017; Bakker & Demerouti, 2017). Організація, яка забезпечує підтримку, автономію, можливості розвитку та справедливу систему винагород, створює умови для формування позитивного внутрішнього стану працівника.

Емпіричні дослідження (Rich, LePine, & Crawford, 2010) демонструють статистично значущі взаємозв'язки між залученістю та організаційною прихильністю. Зокрема, за даними Schaufeli і Bakker (Schaufeli & Bakker, 2004), рівень робочої залученості позитивно пов'язаний з афективною прихильністю ($r \approx 0,50$; $p < 0,01$). У метааналітичному дослідженні Halbesleben (2010) також показано, що залученість має стабільний позитивний зв'язок з організаційною лояльністю та наміром залишатися в організації ($r \approx 0,30-0,50$). Це підтверджує роль залученості як психологічного механізму формування стійкого зв'язку працівника з організацією.

Водночас важливо зазначити, що залученість не тотожна прихильності. Вона відображає ставлення до роботи як процесу, тоді як прихильність стосується ставлення до організації як соціальної системи. Проте високий рівень залученості створює сприятливий психологічний фон для розвитку афективної складової прихильності.

Особливості значення залученості в ІТ-середовищі

Для ІТ-компаній залученість набуває особливої стратегічної ваги. Метааналітичні дані (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) свідчать, що рівень залученості працівників статистично значуще пов'язаний з показниками продуктивності, утриманням персоналу та задоволеністю клієнтів. Професійна діяльність у цій сфері пов'язана з високими когнітивними навантаженнями, необхідністю тривалої концентрації та безперервного професійного розвитку (Кокун, 2012). За таких умов формальна або інструментальна прихильність не забезпечує стабільної ефективності. Натомість внутрішня відданість змісту роботи та переживання її значущості виступають ключовими чинниками продуктивності й креативності.

Крім того, глобалізація ринку праці та поширення дистанційної зайнятості зменшують вплив зовнішніх обмежень і підвищують роль внутрішніх психологічних станів. У такому контексті залученість стає не лише показником

професійного благополуччя, а й важливим чинником формування довгострокового зв'язку працівника з організацією.

Таким чином, наявні емпіричні дані підтверджують, що робоча залученість, зокрема її смисловий компонент (Dedication), виступає важливим предиктором формування афективної прихильності, що є ключовим для сучасних організацій.

Узагальнення

Робоча залученість є динамічним позитивним психологічним станом, що поєднує енергійність, емоційно-смислову відданість та когнітивне занурення у професійну діяльність (Albrecht, 2010). У межах сучасних теоретичних підходів вона може розглядатися як механізм, який сприяє формуванню афективної складової організаційної прихильності через процес емоційної ідентифікації з діяльністю та організацією.

Аналіз залученості за допомогою UWES дозволяє виявити внутрішні психологічні передумови формування стійкого емоційного зв'язку працівників з ІТ-компанією, що створює основу для подальшого емпіричного дослідження взаємозв'язків між компонентами залученості та організаційної прихильності.

1.4. Організаційна культура і ціннісна відповідність як механізм формування організаційної прихильності: ОСР та феномен “cultural fit/gap”

Організаційна культура є однією з фундаментальних категорій організаційної психології, що відображає систему спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формують соціальний простір організації (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Chatman & O'Reilly, 2016). Вона виконує регулятивну функцію, визначає стандарти взаємодії та впливає на інтерпретацію працівниками своїх ролей, очікувань і цілей професійної діяльності.

У контексті формування організаційної прихильності культура розглядається не як прямий детермінант, а як контекстуальний психологічний чинник, що опосередковує процес ідентифікації працівника з організацією. Саме через культуру транслуються цінності та смисли, які можуть або сприяти інтеграції особистості в корпоративну систему, або породжувати внутрішній дисонанс.

Ціннісна відповідність (person–organization fit)

Однією з ключових концепцій у дослідженні взаємозв'язку культури та прихильності є поняття ціннісної відповідності (person–organization fit). Воно описує ступінь узгодженості між особистими цінностями працівника та домінуючими цінностями організації.

Дослідження в межах організаційної психології (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) свідчать про наявність позитивних статистичних взаємозв'язків між високим рівнем ціннісної відповідності та:

- афективною прихильністю;
- задоволеністю роботою;
- залученістю;
- зниженням намірів звільнення.

Коли працівник сприймає організацію як таку, що відповідає його уявленням про справедливість, якість, професійний розвиток або стабільність, виникає стан психологічної конгруентності. У такому випадку приналежність до компанії може інтегруватися в особистісну систему цінностей, що створює передумови для формування більш стійкого емоційного зв'язку.

Феномен «cultural gap»

Водночас важливим аспектом є поняття культурного розриву (cultural gap), яке описує невідповідність між бажаною та реальною культурою організації. Такий розрив може проявлятися у сферах:

- справедливості системи винагород;
- стабільності та передбачуваності організаційних процесів;
- інноваційності;
- якості внутрішньої взаємодії;
- рівня формалізації правил.

Наявність суттєвого культурного розриву може виступати чинником, що послаблює емоційний зв'язок працівника з організацією (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011; Винославська, 2009) та знижує ймовірність формування стійкої афективної прихильності. У довгостроковій перспективі така невідповідність може зміщувати структуру прихильності в бік більш раціонально обумовленої, інструментальної складової.

Organizational Culture Profile (OCP) як інструмент вимірювання

Для емпіричного аналізу ціннісної відповідності широко застосовується методика Organizational Culture Profile (OCP), розроблена С. O'Reilly та колегами (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Вона дозволяє оцінити характеристики існуючої культури (current) та порівняти їх із бажаними характеристиками (desired), що створює можливість кількісного визначення культурного розриву.

OCP включає такі виміри, як: інноваційність, стабільність, орієнтація на якість, система винагород і визнання, командна співпраця, орієнтація на правила, адаптивність, рішучість у прийнятті рішень (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Sarros, Gray, Densten, & Cooper, 2005).

Порівняння показників бажаної та наявної культури дозволяє виявити зони потенційної напруги та незадоволеності. Водночас ці розриви доцільно

розглядати не як прямі причини зміни прихильності, а як контекстуальні чинники, що можуть бути пов'язані зі зниженням афективної або нормативної складових.

Організаційна культура як механізм формування прихильності

У теоретичному вимірі організаційна культура може впливати на формування прихильності через кілька психологічних каналів. Метааналітичні дослідження (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011) підтверджують, що різні типи організаційної культури мають диференційований зв'язок з організаційною ефективністю та прихильністю працівників:

- **Ідентифікаційний** - цінності організації інтегруються в особистісну систему смислів працівника.
- **Нормативний** - культура формує очікування взаємності, відповідальності та лояльності.
- **Мотиваційний** - підтримуюче середовище сприяє задоволенню базових психологічних потреб.
- **Соціальний** - відчуття приналежності до команди посилює емоційний зв'язок з організацією.

В умовах ІТ-компаній, що функціонують у динамічному та глобалізованому середовищі, культура набуває особливої ролі як інтеграційний механізм. За відсутності жорстких зовнішніх обмежень саме ціннісна відповідність може виступати важливим чинником стабільності команди.

Узагальнення

Організаційна культура розглядається як контекстуальний психологічний механізм, що опосередковує формування організаційної прихильності через процес ціннісної відповідності. Високий рівень узгодженості між особистими та організаційними цінностями пов'язаний із більшою ймовірністю формування

афективної та нормативної прихильності, тоді як культурний розрив може бути пов'язаний із послабленням емоційного зв'язку працівника з організацією.

Застосування ОСР створює можливість емпіричного аналізу ступеня ціннісної відповідності та її статистичних зв'язків із показниками залученості й організаційної прихильності, що є важливою складовою інтегративної моделі дослідження.

1.5. Інтегративна модель дослідження: взаємозв'язок робочої залученості, організаційної культури та компонентів прихильності

Аналіз сучасних теоретичних підходів (Meyer & Allen, 1991; Schaufeli & Bakker, 2004; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) дозволяє розглядати організаційну прихильність як багатовимірний феномен, що формується у взаємодії внутрішніх психологічних станів працівника та характеристик організаційного середовища. Серед таких чинників особливу увагу привертають робоча залученість та ціннісна відповідність організаційній культурі.

Водночас у наукових дослідженнях ці конструкти часто аналізуються ізольовано, без їх інтеграції в межах єдиного аналітичного підходу. У межах даної роботи пропонується інтегративна схема, яка дозволяє дослідити характер статистичних взаємозв'язків між:

- компонентами робочої залученості;
- складовими організаційної прихильності;
- показниками ціннісної відповідності та культурного розриву.

У запропонованій моделі:

- організаційна культура розглядається як контекстуальний чинник організаційного середовища;
- робоча залученість - як внутрішній психологічний стан працівника;

- організаційна прихильність - як комплексне ставлення до організації, що включає афективну, нормативну та інструментальну складові.

Логіка аналізу взаємозв'язків

З огляду на попередні теоретичні положення, доцільно припустити наявність взаємозв'язків між такими групами змінних:

1. Між характеристиками організаційної культури та рівнем залученості працівників. Підтримуюче, узгоджене з очікуваннями середовище може бути пов'язане з більш високими показниками енергійності та відданості.

2. Між компонентами залученості та афективною складовою прихильності. Зокрема, емоційно-смысловий вимір залученості (Dedication) теоретично може демонструвати більш тісні статистичні зв'язки з афективною прихильністю.

3. Між культурним розривом (desired–current) та структурою організаційної прихильності. Наявність розбіжностей між очікуваною та реальною культурою може бути пов'язана з послабленням емоційного зв'язку з організацією.

4. Між соціально-демографічними характеристиками працівників та окремими компонентами прихильності.

Таким чином, модель спрямована на аналіз характеру й сили взаємозв'язків між зазначеними змінними, без встановлення причинно-наслідкових залежностей.

Концептуальна схема дослідження

У межах роботи інтегративна модель передбачає:

- аналіз кореляцій між компонентами залученості (Vigor, Dedication, Absorption);

- аналіз взаємозв'язків між залученістю та складовими організаційної прихильності (Affective, Normative, Continuance);
- оцінку статистичних залежностей між показниками культурного розриву та рівнями залученості й прихильності;
- дослідження окремих групових відмінностей.

Особливу увагу приділено компоненту Dedication як смисловому виміру залученості, що теоретично найбільш наближений до афективної складової прихильності.

Значення інтегративного підходу

Інтеграція конструктів залученості, організаційної культури та прихильності дозволяє перейти від опису окремих показників до системного аналізу їх взаємодії в межах конкретної організаційної вибірки. Такий підхід створює можливість виявлення статистичних закономірностей, що характеризують психологічні механізми формування прихильності в ІТ-компанії.

В умовах високої професійної мобільності саме поєднання внутрішньої залученості та ціннісної узгодженості може бути пов'язане зі стабільністю персоналу, тоді як дисбаланс між цими чинниками може відображатися у зміні структури прихильності.

Узагальнюючий висновок до підрозділу

Запропонована інтегративна модель у межах даної роботи не передбачає встановлення причинно-наслідкових залежностей, а спрямована на аналіз статистичних взаємозв'язків між змінними та виявлення їх структури в межах конкретної організаційної вибірки. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження та перевірки сформульованих дослідницьких питань.

Висновки до розділу I

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз проблеми організаційної прихильності та її психологічних механізмів у контексті сучасної ІТ-компанії.

Встановлено, що організаційна прихильність є багатовимірним психологічним феноменом, який включає афективну, нормативну та інструментальну складові. Афективна прихильність ґрунтується на емоційній ідентифікації працівника з організацією, нормативна - на відчутті морального обов'язку та взаємності, а інструментальна - на раціональній оцінці витрат зміни місця роботи. При цьому саме афективна складова найбільш тісно пов'язана з продуктивністю, організаційним громадянством та довгостроковою стабільністю персоналу.

Аналіз сучасних теоретичних підходів дозволив виокремити ключові психологічні механізми формування прихильності: ідентифікаційний, мотиваційний, соціально-обмінний, раціонально-економічний та ресурсний. Встановлено, що в умовах високої професійної мобільності, характерної для ІТ-сфери, визначальними стають внутрішні механізми – ціннісна відповідність, залученість і задоволення базових психологічних потреб.

Обґрунтовано, що робоча залученість виступає важливим психологічним механізмом формування афективної прихильності. Залученість, представлена компонентами енергійності (Vigor), відданості (Dedication) та занурення (Absorption), відображає активний позитивний стан працівника щодо професійної діяльності. Особливу роль у формуванні емоційного зв'язку з організацією відіграє відданість як смисловий і ціннісний компонент залученості.

Доведено, що організаційна культура є системоутворюючим чинником формування прихильності через механізм ціннісної відповідності (person–organization fit). Високий рівень узгодженості між особистими цінностями працівника та культурними характеристиками організації сприяє

зміцненню афективної та нормативної прихильності. Натомість наявність культурного розриву (cultural gap) може знижувати емоційний зв'язок і підвищувати ризик формування інструментальної прихильності.

На основі проведеного аналізу сформовано інтегративну модель дослідження, у межах якої організаційна культура розглядається як контекстуальний чинник, робоча залученість - як внутрішній психологічний механізм, а організаційна прихильність - як результат їх взаємодії. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного вивчення окремих змінних до системного аналізу психологічних процесів, що лежать в основі стабільності персоналу в ІТ-компанії.

Таким чином, теоретичний аналіз створює наукове підґрунтя для емпіричної перевірки взаємозв'язків між компонентами залученості, характеристиками організаційної культури та складовими організаційної прихильності, що становить предмет подальшого дослідження.

РОЗДІЛ II

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Дизайн дослідження та логіка перевірки дослідницьких питань

Емпіричне дослідження має кількісний, кореляційний характер і реалізоване у форматі крос-секційного (одночасного) збору даних в одній ІТ-компанії. Дизайн спрямований на аналіз статистичних взаємозв'язків між показниками робочої залученості, організаційної прихильності та характеристиками організаційної культури, а також на оцінку внеску окремих компонентів залученості у пояснення показника занурення в роботу. У межах дослідження не заявляється встановлення причинно-наслідкових залежностей; логіка перевірки дослідницьких питань ґрунтується на аналізі сили та напрямку зв'язків і моделюванні статистичних залежностей у межах конкретної вибірки.

У дослідженні використовуються три стандартизовані інструменти: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) для оцінки робочої залученості (Vigor, Dedication, Absorption), Three-Component Model Employee Commitment Survey (TCM) для оцінки компонентів організаційної прихильності (Affective, Normative, Continuance), а також Organizational Culture Profile (OCP) для визначення характеристик наявної та бажаної організаційної культури і розрахунку культурних розривів ($\text{gap} = \text{desired} - \text{current}$). Додатково застосовано авторський демографічний блок для збору соціально-демографічних даних (вік, стаж, країна, підрозділ, сімейний стан тощо), необхідних для опису вибірки та перевірки групових відмінностей.

Логіка перевірки дослідницьких питань побудована відповідно до теоретичної моделі, викладеної в Розділі 1, та передбачає поетапний аналіз даних.

Дослідницьке питання 1 («існує статистично значущий позитивний взаємозв'язок між компонентами робочої залученості, зокрема між відданістю

та зануренням у роботу») перевіряється за допомогою кореляційного аналізу між шкалами UWES, з акцентом на зв'язку Dedication–Absorption (а також на загальній структурі зв'язків між Vigor, Dedication, Absorption).

Дослідницьке питання 2 («компоненти робочої залученості - енергійність та відданість - здійснюють статистично значущий внесок у формування занурення в роботу») перевіряється шляхом множинного регресійного аналізу, де Absorption виступає залежною змінною, а Dedication і Vigor - предикторами. Ця модель є центральною в межах дослідження та дозволяє оцінити відносний внесок смислово-емоційного (Dedication) і енергетичного (Vigor) компонентів залученості в пояснення варіативності занурення в роботу.

Дослідницьке питання 3 («емоційна та нормативна прихильність мають тісніший взаємозв'язок між собою порівняно з їх зв'язком із інструментальною прихильністю») перевіряється на основі кореляційного аналізу між трьома компонентами прихильності (Affective, Normative, Continuance) з подальшим порівнянням сили відповідних статистичних зв'язків у межах вибірки.

Дослідницьке питання 4 («розрив між бажаними та наявними характеристиками організаційної культури пов'язаний з особливостями структури організаційної прихильності співробітників») перевіряється шляхом аналізу культурних розривів ОСР (gap) та їх статистичних взаємозв'язків із компонентами організаційної прихильності (передусім афективною та нормативною складовими). У межах дослідження також передбачено виокремлення найбільших розривів (4-5 домінуючих gap-показників) і формування практично орієнтованих висновків та рекомендацій щодо можливих напрямів організаційних змін.

Окремим елементом дизайну є перевірка групових відмінностей за віком щодо компонентів прихильності. Згідно з логікою дослідження, цей аналіз має допоміжний характер і подається стисло: за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) перевіряється наявність статистично значущих

відмінностей між віковими групами, при цьому в інтерпретації результатів акцент робиться на тому, що значущі відмінності виявлено лише для continuance commitment.

Таким чином, обраний дизайн забезпечує методично послідовну перевірку сформульованих дослідницьких питань та відповідає меті дослідження - описати структуру статистичних взаємозв'язків між залученістю, організаційною прихильністю та культурною відповідністю в умовах ІТ-компанії.

2.2. Характеристика вибірки та організація збору даних

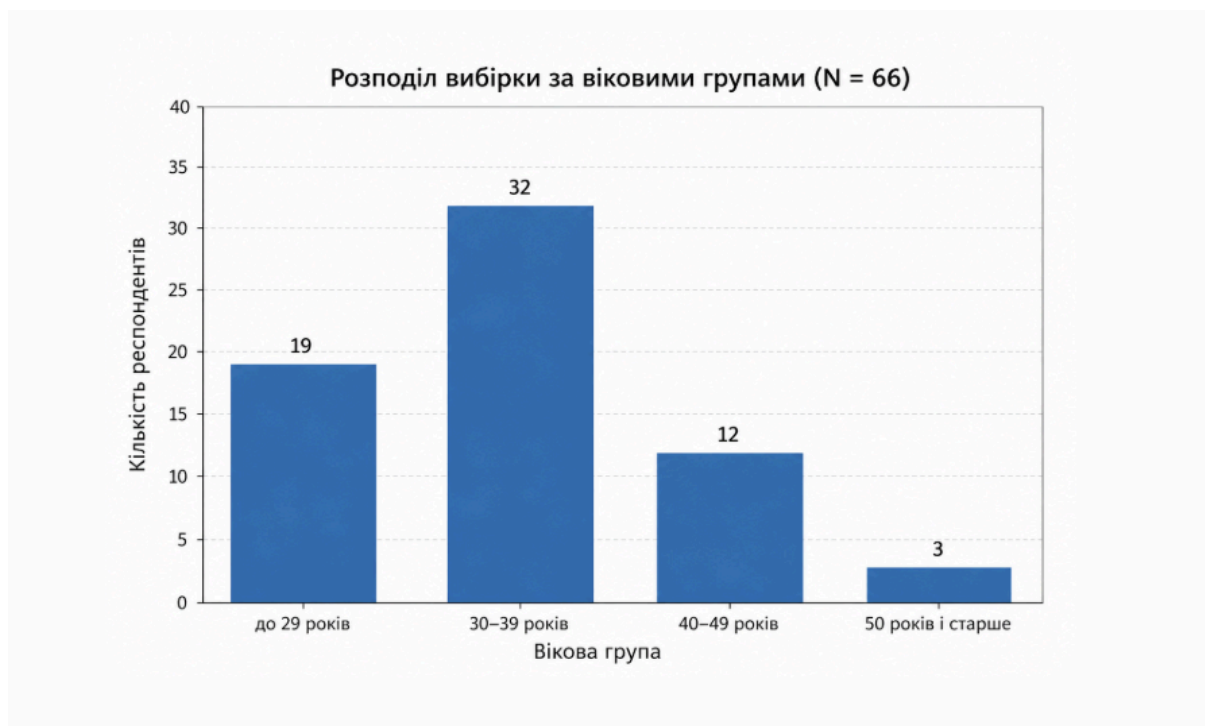
Соціально-демографічні характеристики вибірки

Стать. У вибірці переважали чоловіки: **48 осіб (72,7%)**, жінки - **18 осіб (27,3%)**.

Вік. Вік респондентів становив від **22 до 53 років** ($M = 34,56$, $SD = 7,32$). Для подальшого статистичного аналізу було використано групування за віковими категоріями:

- до 29 років - **19 осіб (28,8%)**;
- 30–39 років - **32 особи (48,5%)**;
- 40–49 років - **12 осіб (18,2%)**;
- 50 років і старше - **3 особи (4,5%)**.

Рисунок 2.1. Розподіл вибірки за віком



Як видно з рисунка 2.1, найбільш чисельною є вікова група 30-39 років, що відповідає типовій структурі персоналу сучасних ІТ-компаній. Менш представленими є крайні вікові групи - працівники до 29 років та 50 років і старше, що свідчить про переважання співробітників середнього професійного віку.

Стаж роботи в компанії. Стаж роботи в компанії варіював від **1 місяця до 18,5 років** ($M = 5,80$, $SD = 4,31$). Для опису вибірки використано такі групи стажу:

- до 1 року - **6 осіб (9,1%)**;
- 1-3 роки - **11 осіб (16,7%)**;
- 3-5 років - **19 осіб (28,8%)**;
- 5-10 років - **16 осіб (24,2%)**;

- 10 років і більше - **14 осіб (21,2%)**.

Країна перебування. Більшість респондентів перебували в Україні - **58 осіб (87,9%)**. Також були представлені інші країни: Іспанія - **3 (4,5%)**, Польща - **3 (4,5%)**, Австрія - **1 (1,5%)**, Німеччина - **1 (1,5%)**. Такий розподіл відображає реалії роботи в ІТ-компаніях із міжнародною присутністю та дистанційним або гібридним форматом роботи.

Підрозділ/функція. Найбільше респондентів представляли напрям **R&D - 40 осіб (60,6%)**. Інші підрозділи були представлені так: **CS - 9 (13,6%)**, **BO - 6 (9,1%)**, **Product - 5 (7,6%)**, **EES - 3 (4,5%)**, **Sales - 2 (3,0%)**, **Security - 1 (1,5%)**.

Сімейний стан. За сімейним станом у вибірці: **не одружені/не заміжні - 44 особи (66,7%)**, **одружені/заміжні - 22 особи (33,3%)**.

Організація збору даних та опис змінних

Збір даних здійснювався шляхом структурованого онлайн-опитувальника, який містив:

1. соціально-демографічний блок (вік, стать, стаж у компанії, країна перебування, підрозділ, сімейний стан);
2. стандартизовані психодіагностичні методики для оцінки робочої залученості, організаційної прихильності та характеристик організаційної культури.

Соціально-демографічні змінні використовувалися для опису вибірки та як контекстні характеристики при інтерпретації результатів, зокрема для перевірки вікових відмінностей у компонентах організаційної прихильності. Загальна вибірка склала 66 осіб, що зумовлено фактичною кількістю співробітників компанії, які відповідали критеріям включення у дослідження (працевлаштування в компанії на момент опитування, повне проходження

опитувальника та наявність коректно заповнених відповідей). Таким чином, вибірка відображає реальний склад доступних респондентів у межах досліджуваної IT-компанії.

2.3. Методики дослідження

2.3.1. UWES: структура шкал, інтерпретація показників

Для оцінки рівня робочої залученості співробітників було використано повну версію методики Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), розроблену W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá та A. Bakker (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Методика спрямована на вимірювання позитивного, стійкого афективно-когнітивного стану, пов'язаного з виконанням професійної діяльності, та охоплює три виміри:

- **Vigor (енергійність)** - характеризує високий рівень психічної енергії, витривалість, готовність докладати зусиль у роботі та зберігати активність навіть у складних умовах.
- **Dedication (відданість)** - відображає емоційно-сміслову ставлення до роботи, почуття значущості, натхнення, гордості та ентузіазму.
- **Absorption (занурення)** - характеризує стан повної концентрації та глибокого включення в робочий процес, коли працівник переживає інтенсивну когнітивну інтеграцію із завданням.

Повна версія UWES складається з 17 тверджень, що розподіляються таким чином:

- Vigor - 6 пунктів,
- Dedication - 5 пунктів,
- Absorption - 6 пунктів.

Оцінювання здійснювалося за 7-бальною шкалою Лайкерта від 0 до 6, де:

0 - «ніколи»,

6 - «завжди / щодня».

Показники підшкाल розраховувалися як середнє арифметичне значення відповідей по відповідних пунктах кожної шкали, що дозволяє зберегти інтерпретацію в межах первинної шкали (0-6). У межах даного дослідження аналіз проводився на рівні трьох окремих компонентів (Vigor, Dedication, Absorption), без обчислення інтегрального показника залученості, що забезпечує більш диференційований аналіз структури робочого стану.

Інтерпретація результатів ґрунтується на принципі: вищі середні значення свідчать про вищий рівень відповідного компоненту залученості. Особливу увагу в межах дослідження приділено компоненту Dedication як емоційно-смысловому виміру залученості, що теоретично пов'язаний із формуванням афективної організаційної прихильності.

Використання UWES-17 у даному дослідженні є методологічно обґрунтованим, оскільки методика широко застосовується в міжнародних дослідженнях організаційної психології та демонструє стабільну трифакторну структуру й високі показники внутрішньої узгодженості.

Для оцінки рівня робочої залученості співробітників було використано повну версію методики Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), розроблену W. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá та A. Bakker (2002), яка широко застосовується в міжнародних дослідженнях організаційної психології.

У дослідженні використовувалася україномовна адаптація методики UWES, представлена у працях Л. М. Карамушки та співавторів (Карамушка, 2004; Карамушка & Креденцер, 2017), що дозволяє коректно застосовувати інструмент у вітчизняному організаційному контексті.

2.3.2. TCM: структура шкал, інтерпретація показників

Для вимірювання організаційної прихильності співробітників було використано опитувальник Three-Component Model of Commitment (TCM), розроблений J. Meyer та N. Allen (Meyer & Allen, 1991, 1997). Методика ґрунтується на трикомпонентній концепції організаційної прихильності та дозволяє диференційовано оцінити її емоційні, нормативні та інструментальні аспекти.

Опитувальник включає твердження, що розподіляються на три підшкали:

- **Affective commitment** - емоційна прив'язаність до організації та ідентифікація з нею;
- **Normative commitment** - відчуття морального обов'язку залишатися в організації;
- **Continuance commitment** - прихильність, що базується на оцінці витрат і втрат у разі звільнення.

Оцінювання здійснювалося за шкалою Лайкерта (від мінімального до максимального рівня згоди з твердженням). Показники кожної підшкали розраховувалися як середнє арифметичне значення відповідей по відповідних пунктах, що дозволяє зберегти первинну метричну шкалу та забезпечує порівнянність результатів між компонентами.

У межах даного дослідження аналіз проводився на рівні трьох окремих складових без формування інтегрального показника загальної прихильності. Такий підхід відповідає теоретичній моделі Meyer & Allen, яка передбачає відносну автономність компонентів і можливість їх різних конфігурацій у структурі ставлення працівника до організації.

Інтерпретація результатів здійснюється таким чином:

- високі значення **affective commitment** свідчать про емоційну інтеграцію працівника в організацію та добровільне бажання залишатися її членом;

- високі значення **normative commitment** відображають сформоване почуття обов'язку та взаємності;
- високі значення **continuance commitment** вказують на переважання прагматичних мотивів утримання, пов'язаних із можливими втратами при зміні роботи.

Диференційований аналіз цих трьох складових дозволяє виявити, на яких психологічних механізмах ґрунтується організаційна прихильність у досліджуваній вибірці - емоційних, нормативних чи раціонально-економічних.

Використання моделі TCM є методично доцільним у межах даного дослідження, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити структуру організаційної прихильності та співвіднести її з показниками залученості працівників і відповідності організаційній культурі.

Для оцінки організаційної прихильності застосовувалася методика Three-Component Model Employee Commitment Survey, розроблена на основі трьохкомпонентної моделі організаційної прихильності Meyer & Allen (Meyer & Allen, 1997; **Klein, Cooper, Molloy, & Swanson, 2014**), яка передбачає аналіз афективної, нормативної та продовжувальної прихильності працівників до організації.

2.3.3. ОСР: логіка оцінки “наявна/бажана культура” та розрахунок розривів (gap)

Для оцінки ціннісних характеристик організаційної культури та ступеня їх відповідності очікуванням працівників у дослідженні застосовано інструментарій Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Його логіка полягає в тому, що культура організації операціоналізується через набір ціннісних характеристик (культурних ознак), які працівник оцінює двічі: як бажані (desired culture) та як наявні/реальні (current culture). Такий підхід дозволяє кількісно зафіксувати не лише “профіль”

культури, але й культурний розрив між очікуваннями співробітників і їх сприйняттям реальної ситуації в компанії.

Методика Organizational Culture Profile (OCP) використовувалася в адаптованому для цілей даного дослідження форматі для оцінки співвідношення між наявною (current) та бажаною (desired) організаційною культурою, що дозволяє виявити ціннісні розриви (OCP gap) у сприйнятті працівників.

Структура показників OCP у дослідженні

У використаній версії OCP респондентам було запропоновано 16 культурних характеристик, кожна з яких оцінювалася у двох вимірах:

- desired culture - якою працівник хотів би бачити культуру організації;
- current culture - якою працівник сприймає культуру організації зараз.

Оцінювання здійснювалося за 7-бальною шкалою (1-7), де вищі значення відображають більшу вираженість відповідної характеристики.

Перелік культурних характеристик у дослідженні включав, зокрема: *інноваційність, орієнтацію на деталізацію, орієнтацію на якість, результативність, підтримку, співпрацю, командність, орієнтацію на людей, повагу до особистості, справедливість, стабільність, орієнтацію на правила, акцент на винагородах, рішучість, адаптивність* тощо.

Кластерна логіка (узагальнені виміри культури)

Для узагальнення результатів окремі культурні характеристики були згруповані у п'ять кластерів, що відображають ширші виміри організаційної культури:

1. Кластер 1: Орієнтація на людей (People Orientation)
2. Кластер 2: Інновації та адаптивність (Innovation & Adaptability)
3. Кластер 3: Орієнтація на результати (Results Orientation)

4. Кластер 4: Структура і стабільність (Structure & Stability)
5. Кластер 5: Командна взаємодія (Team & Collaboration)

Показники кожного кластера розраховувалися окремо для *desired* та *current* культури як середнє арифметичне значень культурних характеристик, що входять до відповідного кластера. Це забезпечує можливість аналізу культури як на рівні окремих ознак, так і на рівні узагальнених доменів.

Розрахунок культурного розриву (gap)

Культурний розрив (*gap*) у межах даного дослідження визначався як різниця між бажаною та наявною культурою:

$$\text{gap} = \text{desired} - \text{current}$$

Інтерпретація показника *gap* є такою:

- $\text{gap} > 0$ - ознака (або домен культури) недостатньо виражена в реальному середовищі порівняно з очікуваннями (працівники хотіли б “більше” цієї характеристики).
- $\text{gap} \approx 0$ - відносна узгодженість між бажаним і наявним (очікування загалом співпадають із реальністю).
- $\text{gap} < 0$ - наявна культура за цією ознакою перевищує бажаний рівень (працівники хотіли б “менше” цієї характеристики).

Розриви розраховувалися:

1. для кожної з 16 культурних характеристик (*desired* – *current*),
2. для кожного з 5 кластерів як різниця між середніми значеннями *desired* і *current* у межах кластера.

У межах подальшого аналізу та практичних висновків особливу увагу приділено 4-5 найбільшим розривам, які інтерпретуються як ключові зони потенційної невідповідності між очікуваннями персоналу та сприйняттям

реальної культури. Саме ці розриви використовуються для формування прикладних рекомендацій щодо можливих напрямів організаційних змін.

2.4. Психометричне обґрунтування використаних методик: валідність, надійність і релевантність для ІТ-середовища

У межах дослідження застосовано три міжнародно визнані психодіагностичні інструменти: Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Three-Component Model of Organizational Commitment (TCM) та Organizational Culture Profile (OCP). Вибір саме цих методик зумовлений їх широким використанням у міжнародних дослідженнях організаційної психології, підтвердженими психометричними характеристиками та відповідністю поставленим дослідницьким завданням.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Методика UWES, розроблена W. Schaufeli та A. Bakker, є одним із найбільш валідизованих інструментів вимірювання робочої залученості. Її трифакторна структура (Vigor, Dedication, Absorption) підтверджена у численних міжкультурних дослідженнях (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019). У різних вибірках показники внутрішньої узгодженості (Cronbach's α) зазвичай коливаються в межах 0,80–0,90 для загального показника та окремих підшкал.

Методика застосовується в різних професійних середовищах, включно з високотехнологічними компаніями, що підтверджує її релевантність для ІТ-сфери, де особливо важливими є енергійність, смислова залученість та когнітивна концентрація.

Three-Component Model (TCM)

Опитувальник організаційної прихильності Meyer і Allen (Meyer & Allen, 1997) є класичним інструментом вимірювання трьох компонентів прихильності:

афективної, нормативної та інструментальної. Трифакторна модель неодноразово підтверджена у міжнародних емпіричних дослідженнях (Meyer et al., 2002; Klein et al., 2014). Показники внутрішньої узгодженості підшкал у більшості досліджень перевищують 0,70, що відповідає прийнятим психометричним стандартам.

Методика широко використовується у дослідженнях корпоративної лояльності, організаційної ідентифікації та намірів звільнення, зокрема у сферах із високою мобільністю персоналу, що робить її концептуально доречною для аналізу IT-компанії.

Organizational Culture Profile (OCP)

OCP, розроблена С. O'Reilly, J. Chatman та D. Caldwell (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), є інструментом оцінки організаційної культури через систему ціннісних характеристик. Методика пройшла багаторазову апробацію у різних країнах і використовується для дослідження person–organization fit та культурних розривів. Психометричні показники свідчать про достатню внутрішню узгодженість вимірів і стабільність факторної структури.

Застосування подвійної оцінки (current / desired) дозволяє дослідити не лише профіль культури, а й ступінь ціннісної невідповідності, що є особливо актуальним для організацій із гнучкими структурами та динамічним розвитком, характерними для IT-середовища.

Обґрунтування використання методик у дослідженні

Усі використані інструменти:

- належать до класичних моделей організаційної психології;
- валідизовані у міжнародних дослідженнях;
- мають підтверджені показники надійності;
- застосовуються у сучасних академічних і прикладних роботах;

- відповідають концептуальній моделі даного дослідження.

Окремої державної стандартизації зазначених методик в Україні не здійснювалося, що є типовою ситуацією для більшості сучасних організаційно-психологічних інструментів. Водночас вони використовуються в українських магістерських і дисертаційних дослідженнях (Карамушка, 2019) та мають офіційні переклади й міжкультурні апробації.

Вибір саме цих методик забезпечує:

- відповідність теоретичній моделі дослідження;
- багатовимірний аналіз психологічних показників;
- можливість використання валідних статистичних процедур;
- прикладну релевантність для ІТ-компанії.

Таким чином, застосовані інструменти є психометрично обґрунтованими та адекватними меті й завданням емпіричного дослідження.

2.5. Методи статистичної обробки даних: описова статистика; кореляції; регресія; ANOVA; підхід до інтерпретації

Статистична обробка даних здійснювалася із застосуванням методів кількісного аналізу, що відповідають кореляційному крос-секційному дизайну дослідження та сформульованим дослідницьким питанням. Аналіз включав описову статистику, кореляційний аналіз, множинну лінійну регресію, однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), а також розрахунок культурних розривів (gap) у межах ОСР.

Описова статистика

На першому етапі було розраховано показники середнього значення (Mean) та стандартного відхилення (SD) для всіх основних шкал:

- Vigor, Dedication, Absorption (UWES),

- Affective, Normative, Continuance commitment (TCM),
- показників current і desired культури (ОСР).

Описова статистика дозволяє:

- визначити загальний рівень вираженості досліджуваних конструктів у вибірці,
- оцінити варіативність відповідей,
- забезпечити базу для подальшого порівняльного та кореляційного аналізу.

Кореляційний аналіз

Для перевірки взаємозв'язків між змінними застосовано коефіцієнт кореляції Пірсона (r).

Кореляційний аналіз використовувався для:

- оцінки зв'язків між компонентами робочої залученості (зокрема між Dedication та Absorption);
- аналізу взаємозв'язків між компонентами організаційної прихильності;
- дослідження зв'язків між показниками залученості, прихильності та культурними розривами.

Рівень статистичної значущості приймався на рівні $p < 0,05$. Інтерпретація сили зв'язку здійснювалася відповідно до загальноприйнятих критеріїв:

- $r \approx 0,10$ - слабкий зв'язок,
- $r \approx 0,30$ - помірний,
- $r \geq 0,50$ - сильний.

Множинна лінійна регресія

Для перевірки внеску компонентів робочої залученості у формування занурення в роботу застосовано множинну лінійну регресію.

Залежною змінною виступав показник Absorption, а предикторами - Dedication та Vigor.

Регресійний аналіз дозволив:

- оцінити загальну частку дисперсії Absorption, пояснену предикторами (R^2),
- визначити стандартизовані коефіцієнти β для кожного предиктора,
- встановити статистичну значущість внеску кожної змінної.

Інтерпретація результатів здійснювалася з урахуванням величини R^2 , знаку та сили β -коефіцієнтів, а також рівня статистичної значущості.

Однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA)

Для аналізу можливих відмінностей у рівнях організаційної прихильності залежно від вікових груп застосовано однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA).

У межах дослідження перевірялася різниця між віковими групами щодо показника continuance commitment.

ANOVA дозволяє визначити, чи існують статистично значущі відмінності між середніми значеннями кількох незалежних груп. Інтерпретація здійснювалася на основі показника F та рівня статистичної значущості ($p < 0,05$).

Аналіз культурних розривів (OCP gap)

У межах OCP було розраховано показники культурного розриву (gap) як різницю між значеннями desired та current культури:

$gap = desired - current$

Аналіз здійснювався:

- на рівні окремих культурних характеристик,
- на рівні узагальнених кластерів.

Особлива увага приділялася найбільшим позитивним розривам, що інтерпретуються як зони потенційної невідповідності між очікуваннями працівників і реальним культурним середовищем організації.

Підхід до інтерпретації результатів

У межах даного дослідження статистичний аналіз спрямований на виявлення взаємозв'язків та статистичних залежностей, а не на встановлення причинно-наслідкових ефектів.

Отримані результати інтерпретуються:

- з урахуванням теоретичної моделі, сформульованої в розділі 1;
- у межах конкретної організаційної вибірки ($n = 66$);
- з урахуванням обмежень крос-секційного дизайну.

Таким чином, застосовані методи статистичної обробки даних забезпечують достатню аналітичну глибину для перевірки сформульованих дослідницьких питань та дозволяють дослідити структуру взаємозв'язків між робочою залученістю, організаційною культурою та компонентами організаційної прихильності.

2.6. Етичні аспекти дослідження та обмеження дизайну

Емпіричне дослідження проводилося з дотриманням загальних етичних принципів психологічних досліджень: добровільності участі, інформованості респондентів та конфіденційності отриманих даних.

Участь у дослідженні була добровільною. Співробітники були поінформовані про мету дослідження, його науковий характер та можливість використання узагальнених результатів у магістерській роботі. Жодних санкцій або обов'язкових вимог щодо участі не застосовувалося.

Збір даних здійснювався в онлайн-форматі з використанням електронної форми опитування. Це забезпечило зручність заповнення та мінімізувало зовнішній тиск під час надання відповідей.

Опитування не було повністю анонімним, оскільки проводилося в межах однієї організації. Водночас обробка результатів здійснювалася виключно в узагальненому вигляді. Індивідуальні відповіді не використовувалися для управлінських рішень щодо конкретних співробітників і не були предметом персоналізованого аналізу. Усі результати інтерпретувалися на груповому рівні.

Таким чином, баланс між дослідницькою метою та організаційним контекстом був забезпечений через орієнтацію на агреговані показники та наукову інтерпретацію даних.

Обмеження дизайну дослідження

Незважаючи на отримані результати, дослідження має низку методологічних обмежень.

1. Крос-секційний характер дослідження.

Дані були зібрані в один часовий момент, що не дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між змінними, а лише аналізувати статистичні взаємозв'язки.

2. Дослідження в межах однієї організації.

Вибірка обмежена співробітниками однієї ІТ-компанії ($n = 66$). Її чисельність визначалася фактичною кількістю співробітників, які відповідали критеріям включення (працевлаштування в компанії на момент опитування, повне проходження опитувальника, коректно заповнені відповіді) та виявили

готовність взяти участь. Така структура забезпечує внутрішню контекстуальну цілісність, але обмежує можливість автоматичного узагальнення результатів на інші ІТ-компанії та галузі.

3. **Неанонімність опитування.**

Хоча результати аналізувалися агреговано, сам факт неанонімності міг потенційно впливати на щирість відповідей, зокрема щодо оцінки організаційної культури.

4. **Онлайн-формат збору даних.**

Використання електронної форми не дозволяє повністю контролювати умови заповнення опитувальників та може впливати на концентрацію респондентів.

5. **Самозвітні методики.**

Усі змінні вимірювалися за допомогою опитувальників самооцінки, що створює ризик впливу соціально бажаних відповідей та суб'єктивних викривлень.

6. **Обмежений набір психодіагностичних методик.**

У дослідженні використано три стандартизовані методики (UWES, TCM, OCP), що відповідають теоретичній моделі роботи, але не охоплюють усього спектру конструктів, релевантних для аналізу організаційної прихильності (наприклад, організаційну ідентифікацію, наміри звільнення, психологічне благополуччя). Це обмежує комплексність інтерпретації виявлених механізмів.

Попри зазначені обмеження, використаний дизайн є адекватним меті дослідження, а застосовані статистичні методи дозволяють отримати інтерпретовані результати в межах конкретної організаційної вибірки.

Висновки до розділу II

У Розділі 2 обґрунтовано методологію та організацію емпіричного дослідження психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії. Дослідження має кількісний, кореляційний характер і реалізоване у форматі крос-секційного збору даних в межах однієї організації, що забезпечує цілісність організаційного контексту та узгодженість інтерпретації результатів.

Описано вибірку дослідження ($n = 66$) та її соціально-демографічні характеристики (стать, вік, стаж роботи в компанії, країна перебування, підрозділ, сімейний стан). Збір даних здійснювався онлайн за допомогою структурованого опитувальника, який включав демографічний блок та стандартизовані психодіагностичні методики. Соціально-демографічні змінні використано для опису вибірки та як контекстні характеристики при інтерпретації результатів, зокрема для перевірки вікових відмінностей у компонентах прихильності.

Методичний інструментарій дослідження включав три міжнародно визнані методики: UWES-17 для оцінки робочої залученості (Vigor, Dedication, Absorption), TCM для вимірювання компонентів організаційної прихильності (Affective, Normative, Continuance) та ОСР для оцінки характеристик наявної й бажаної організаційної культури з подальшим розрахунком культурних розривів ($\text{gap} = \text{desired} - \text{current}$). Показано психометричну доцільність застосування цих інструментів у межах поставлених завдань, із опорою на дані міжнародних досліджень щодо їх валідності, надійності та релевантності для організаційного середовища, зокрема ІТ-сфери.

Визначено методи статистичної обробки даних, що відповідають логіці перевірки дослідницьких питань і обраному дизайну: описова статистика (Mean, SD) для базового опису змінних; кореляційний аналіз Пірсона для оцінки взаємозв'язків між компонентами залученості, прихильності та показниками культурних розривів; множинна лінійна регресія для оцінки внеску Dedication і Vigor у пояснення Absorption як центральної моделі дослідження; однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) як допоміжний інструмент для перевірки вікових відмінностей, із фокусом на continuance commitment. Окремо визначено підхід до аналізу ОСР-розривів із виділенням 4–5 найбільших гар-показників як основи для подальших прикладних висновків і рекомендацій.

Також окреслено етичні принципи проведення дослідження (добровільність участі, інформованість, конфіденційність) та методологічні обмеження дизайну, зокрема крос-секційність, дослідження в межах однієї організації, онлайн-формат, неанонімність та використання самозвітних методик. Зазначені обмеження враховані в підході до інтерпретації результатів: дослідження спрямоване на аналіз статистичних взаємозв'язків і структури залежностей у межах конкретної вибірки, без заяви про причинно-наслідкові висновки.

Отже, у Розділі 2 сформовано методично послідовну основу для подальшого емпіричного аналізу (Розділ 3), який буде спрямований на перевірку дослідницьких питань, опис отриманих статистичних результатів та формування практично орієнтованих рекомендацій на основі виявлених взаємозв'язків між залученістю, організаційною прихильністю та культурною відповідністю.

РОЗДІЛ III

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

У даному розділі представлено результати емпіричного дослідження психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії. Аналіз здійснено на основі даних, отриманих із використанням методик Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Three-Component Model of Commitment (TCM) та Organizational Culture Profile (OCP).

У розділі послідовно подано описові статистичні показники, результати кореляційного, регресійного та дисперсійного аналізів, а також інтерпретацію виявлених закономірностей і їх практичне значення для управління персоналом.

Статистичну обробку емпіричних даних здійснено за допомогою програми Jamovi (Version 2.6, 2025); узагальнені результати подано в таблицях розділу, а фрагменти первинного статистичного виводу наведено в додатках.

3.1. Описові показники за шкалами UWES, TCM, OCP

На першому етапі емпіричного дослідження було здійснено аналіз описових статистичних показників основних змінних, що вивчалися, зокрема компонентів робочої залученості (UWES), організаційної прихильності (TCM) та характеристик організаційної культури (OCP). Оцінювання проводилося із використанням середніх значень (M) та стандартних відхилень (SD), що дозволяє охарактеризувати як загальний рівень вираженості досліджуваних показників у вибірці, так і ступінь їх варіативності між окремими респондентами.

Узагальнені результати описової статистики наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Описові статистичні показники за шкалами UWES і TCM

Descriptives

Descriptives	Vigor	Dedication	Absorption	Affective commitment	Continuance commitment	Normative commitment
Mean	4.47	4.64	4.58	5.34	4.19	5.11
Standard deviation	0.861	0.872	0.882	1.07	0.884	0.939

Вибірку дослідження склали 66 співробітників ІТ-компанії, які представляють різні функціональні підрозділи (зокрема R&D, клієнтську підтримку, продуктову команду, бек-офіс тощо) та різні країни. Учасники відрізнялися за віком (від 22 до 53 років), стажем роботи (від 1 місяця до 18,5 років), сімейним станом та професійним досвідом. Така структура вибірки дозволяє здійснити змістовний аналіз внутрішньоорганізаційних психологічних процесів у межах досліджуваної ІТ-компанії з урахуванням різноманітності ролей, досвіду та життєвих контекстів працівників.

Показники робочої залученості (UWES)

Аналіз компонентів залученості до роботи показав, що найвищі середні значення у вибірці спостерігаються за шкалами Dedication ($M = 4,64$; $SD = 0,87$) та Absorption ($M = 4,58$; $SD = 0,88$). Це свідчить про високий рівень емоційної включеності працівників у робочі процеси, їхню зацікавленість у виконанні завдань, а також здатність до глибокого занурення у професійну діяльність.

Значення показника Dedication відображає переживання значущості роботи, натхнення, ентузіазму та гордості за виконувану діяльність. Високі значення за цією шкалою дозволяють припустити, що працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, а й надають їм особистісного смислу, що є важливою передумовою формування стійкої залученості.

Показник Absorption, який також має високі значення, відображає ступінь когнітивної включеності в роботу, концентрації та здатності “занурюватися” у

виконання завдань. Поєднання високих значень Dedication та Absorption свідчить про те, що у вибірці сформований не лише емоційний, а й поведінково-когнітивний рівень залученості.

Водночас показник Vigor ($M = 4,47$; $SD = 0,86$) є дещо нижчим порівняно з іншими компонентами залученості. Це може вказувати на відносно помірний рівень енергійності, витривалості та фізично-емоційного ресурсу, який співробітники інвестують у роботу.

Такий розподіл показників дозволяє припустити, що у досліджуваній організації залученість формується переважно за рахунок смислово-емоційних факторів (інтересу, значущості роботи, професійної ідентифікації), тоді як ресурсний компонент (енергія, витривалість) є дещо менш вираженим за середнім значенням порівняно з Dedication та Absorption.

Загалом отримані результати дозволяють говорити про сформований високий рівень залученості, у якому домінують саме внутрішньо мотивовані компоненти, що є позитивним показником для сучасної ІТ-компанії.

Показники організаційної прихильності (TCM)

Аналіз компонентів організаційної прихильності показав, що найвищі середні значення мають афективна (Affective) ($M = 5,34$; $SD = 1,07$) та нормативна (Normative) ($M = 5,11$; $SD = 0,94$) складові. Це свідчить про те, що співробітники демонструють достатньо високий рівень емоційної прив'язаності до організації, а також відчуття морального обов'язку залишатися її частиною.

Високі значення афективної прихильності вказують на те, що працівники ідентифікують себе з організацією, поділяють її цінності та мають позитивний емоційний досвід взаємодії з нею. Нормативна прихильність, своєю чергою, відображає внутрішньо прийняте відчуття відповідальності та лояльності, що ґрунтується не лише на особистій вигоді, а й на морально-ціннісних установках.

Показник обчислювальної (Continuance) прихильності є найнижчим серед усіх компонентів ($M = 4,19$; $SD = 0,88$). Це свідчить про те, що орієнтація на прагматичні аспекти (витрати зміни роботи, втрата вигод) є найменш вираженою характеристикою вибірки.

Такий профіль показників дозволяє припустити, що в досліджуваній організації домінують внутрішньо мотивовані форми прихильності - афективна та нормативна, тоді як обчислювальна складова відіграє другорядну роль і не є визначальною для більшості співробітників. Це можна розглядати як позитивний показник організаційного середовища, оскільки прихильність формується не через залежність чи обмеження, а через внутрішнє прийняття організації.

Показники організаційної культури (ОСР)

Аналіз організаційної культури здійснювався шляхом порівняння бажаного (desired) та наявного (current) стану за ключовими ціннісними характеристиками. Для узагальнення результатів було розраховано різницю між цими показниками (gap), що дозволяє визначити напрями потенційного розвитку організації.

Таблиця 3.2

Найбільш виражені розриви між бажаною та наявною організаційною культурою за ОСР

Descriptives

Descriptives						
	Stability_C	Quality_C	Rewards_C	Innovative_C	Fairness_C	Collaboration_C
Mean	4.85	5.14	4.58	5.12	5.61	5.32

Descriptives

Descriptives						
	Stability_D	Quality_D	Rewards_D	Innovative_D	Fairness_D	Collaboration_D
Mean	6.08	6.30	5.73	6.14	6.47	6.15

Descriptives

Descriptives						
	Stability_Gap	Quality_Gap	Rewards_Gap	Innovative_Gap	Fairness_Gap	Collaboration_Gap
Mean	1.23	1.17	1.15	1.02	0.864	0.833

Результати показали, що найбільші розриви спостерігаються у таких характеристиках, як орієнтація на стабільність, якість, система винагород, інноваційність, а також справедливість і командна взаємодія. Це свідчить про наявність чітко сформованого запиту з боку працівників на підвищення передбачуваності процесів, покращення стандартів роботи, розвиток системи визнання та підтримку інноваційних ініціатив.

З психологічної точки зору такі розриви можуть відображати невідповідність між очікуваннями працівників і їхнім реальним досвідом взаємодії з організацією. Особливо важливим є поєднання запиту на стабільність із запитом на інноваційність, що є типовим для ІТ-середовища: працівники прагнуть працювати у гнучкому та сучасному середовищі, але водночас потребують чітких орієнтирів, структурованості та передбачуваності.

Водночас найменші розриви спостерігаються у таких параметрах, як агресивність, орієнтація на правила, адаптивність і рішучість. Це може свідчити про відносно задовільний рівень їх реалізації в організації та про те, що ці аспекти культури не є критичними зонами напруження.

Узагальнення описових показників

Отримані результати описового аналізу дозволяють сформувати узагальнений психологічний профіль вибірки. Для співробітників характерний високий рівень емоційної залученості та глибокого занурення у робочі процеси, що поєднується з переважанням афективної та нормативної форм організаційної прихильності.

Водночас афективна прихильність демонструє найвищу варіативність серед компонентів TCM ($SD = 1,07$), що може свідчити про суттєві індивідуальні відмінності в емоційній прив'язаності працівників до організації.

Виявлені розриви у сприйнятті організаційної культури вказують на наявність чітко окреслених зон розвитку, які можуть виступати як факторами ризику, так і потенційними точками зростання для організації. Саме ці аспекти культури, у поєднанні з рівнем залученості та типом організаційної прихильності, формують основу психологічних механізмів взаємодії працівника з організацією.

Отже, результати описового аналізу створюють необхідну емпіричну базу для подальшого дослідження взаємозв'язків між змінними, а також для глибшого розуміння психологічних механізмів формування організаційної прихильності у сучасному ІТ-середовищі.

3.2. Взаємозв'язки компонентів залученості (UWES)

Для поглибленого аналізу структури робочої залученості було досліджено взаємозв'язки між її основними компонентами - **Vigor**, **Dedication** та

Absorption. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє розглядати залученість не як узагальнений одномірний показник, а як складне психологічне утворення, у межах якого окремі компоненти можуть виконувати різні функції та мати неоднакову вагу у формуванні професійної активності працівника.

У контексті даного дослідження особливу увагу було приділено зв'язку між **Dedication** та **Absorption**, оскільки саме ця комбінація показників є найбільш показовою для розуміння психологічних механізмів залучення працівника до професійної діяльності. Якщо **Dedication** відображає емоційно-смісловий вимір роботи - переживання її значущості, натхнення, ентузіазму та професійної причетності, - то **Absorption** характеризує глибину когнітивного й поведінкового занурення у виконання завдань, здатність концентруватися та бути повністю включеним у робочий процес. Саме тому аналіз взаємозв'язку між цими компонентами дає змогу краще зрозуміти, яким чином внутрішнє ставлення до роботи пов'язане з реальною якістю включеності у діяльність.

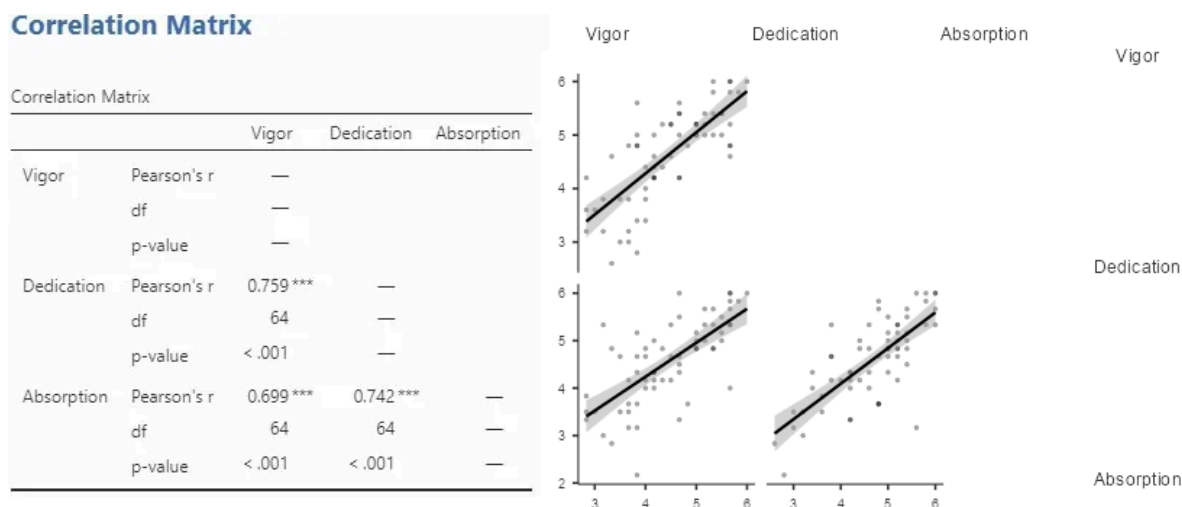
Додатково було побудовано регресійну модель, у якій **Absorption** розглядався як залежна змінна, а **Dedication** і **Vigor** - як предиктори. Такий аналітичний підхід дозволяє не лише зафіксувати наявність статистичних зв'язків між компонентами залученості, а й оцінити їхню відносну силу, а отже - визначити, який саме компонент є більш вагомим у поясненні глибокого занурення працівника в професійну діяльність.

3.2.1. Кореляції між компонентами залученості

Результати кореляційного аналізу засвідчили наявність позитивних взаємозв'язків між компонентами робочої залученості. Отримані дані свідчать про те, що компоненти UWES у досліджуваній вибірці не функціонують ізольовано, а утворюють взаємопов'язану структуру, в межах якої посилення одного виміру супроводжується зростанням інших.

Таблиця 3.3

Кореляційні зв'язки між компонентами робочої залученості (UWES)



Серед зв'язків з **Absorption** найсильнішим виявився зв'язок із **Dedication** ($r \approx 0,74$), що відповідає високому рівню кореляції. Змістовно це означає, що зі зростанням відданості роботі, переживання її значущості, натхнення та професійної включеності зростає і рівень глибокого занурення працівника у виконання завдань. Іншими словами, чим більш осмисленою, важливою та емоційно значущою є для працівника його професійна діяльність, тим більшою мірою він схильний до повної концентрації на роботі та психологічної включеності у процес її виконання.

Цей результат є принципово важливим не лише з емпіричної, а й із теоретичної точки зору. Він показує, що глибоке занурення у роботу не зводиться лише до дисципліни, звички чи професійної вимоги. Навпаки, воно значною мірою спирається на внутрішнє ставлення працівника до своєї діяльності. Саме емоційно-сміслова залученість, а не формальне виконання обов'язків, створює підґрунтя для стійкої включеності у робочий процес.

Окремо слід зазначити, що між **Vigor** та **Absorption** також простежується позитивний зв'язок ($r \approx 0,70$), однак він є слабшим порівняно зі зв'язком між **Dedication** та **Absorption**. Це свідчить про те, що енергійність, витривалість і готовність докладати зусиль до роботи також пов'язані з глибиною занурення у

професійну діяльність, проте їхній внесок не є настільки вираженим, як у випадку зі смислово-емоційним компонентом залученості.

Такий розподіл зв'язків дозволяє припустити, що в досліджуваній вибірці саме **Dedication** виконує роль центральної психологічної ланки, яка поєднує позитивне ставлення до роботи з інтенсивною включеністю у виконання професійних завдань. **Vigor** також є важливим компонентом, однак він, радше, відображає ресурсну сторону діяльності - наявність сил, витривалості, здатності підтримувати активність. Водночас сам по собі енергетичний ресурс ще не забезпечує такого рівня глибини занурення, який формується тоді, коли працівник переживає свою роботу як значущу й цінну.

У контексті сучасного ІТ-середовища цей результат має особливе значення. Робота в ІТ часто вимагає тривалої концентрації, залучення до складних когнітивних процесів, високого рівня автономії та внутрішньої мотивації. За таких умов саме відданість роботі, інтерес до її змісту та переживання професійного сенсу можуть виступати більш потужним фактором стабільної включеності, ніж просто високий рівень енергійності.

Таким чином, кореляційний аналіз показує, що структура залученості у досліджуваній вибірці є внутрішньо узгодженою, однак різні її компоненти мають неоднакову вагу. Найбільш тісно з когнітивно-поведінковим зануренням у роботу пов'язаний саме смислово-емоційний компонент - **Dedication**. Це має особливе значення для подальшого аналізу, оскільки дозволяє розглядати відданість роботі як ключовий внутрішній ресурс, що підтримує стабільну включеність працівника у професійну діяльність.

3.2.2. Регресійна модель: **Dedication + Vigor** → **Absorption**

Для уточнення ролі окремих компонентів залученості у формуванні **Absorption** було застосовано множинний лінійний регресійний аналіз, у якому залежною змінною виступав показник **Absorption**, а предикторами - **Dedication**

і **Vigor**. Така модель була обрана не випадково: вона дозволяє оцінити, якою мірою глибоке занурення у роботу пояснюється одночасно двома важливими складовими залученості - емоційно-смісловою та енергетичною.

Побудована регресійна модель виявилася статистично інформативною. Коефіцієнт детермінації становив $R^2 = 0,594$, тобто сукупно зазначені предиктори пояснюють **59,4% варіації** показника **Absorption**. Такий результат свідчить про достатньо високу пояснювальну силу моделі та дозволяє розглядати її як центральну в межах емпіричної частини даного дослідження. Фактично це означає, що більше половини індивідуальних відмінностей у рівні занурення працівників у робочий процес можуть бути статистично пояснені саме відмінностями у рівні їхньої відданості роботі та енергійності.

Таблиця 3.4

Результати множинного лінійного регресійного аналізу для моделі $Absorption \sim Dedication + Vigor$

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R ²
1	0.594

Note. Models estimated using sample size of N=66

Model Coefficients - Absorption

Predictor	Estimate	SE	95% Confidence Interval		t	p	Stand. Estimate
			Lower	Upper			
Intercept	0.769	0.403	-0.0372	1.575	1.91	0.061	
Dedication	0.505	0.125	0.2554	0.754	4.05	< .001	0.499
Vigor	0.328	0.126	0.0752	0.580	2.59	0.012	0.320

Аналіз стандартизованих коефіцієнтів регресії показав, що **обидва предиктори мають статистично значущий внесок у пояснення Absorption**,

однак сила цього внеску є різною. Для **Dedication** стандартизований коефіцієнт становить $\beta = 0,499$ при $p < 0,001$, що вказує на виражений позитивний ефект. Для **Vigor** відповідний показник становить $\beta = 0,320$ при $p = 0,012$, що також свідчить про статистично значущий, але менш потужний внесок.

Отже, за однакових умов саме **Dedication** виявляється сильнішим предиктором глибокого занурення у роботу, ніж **Vigor**. З методологічної точки зору це є дуже важливим результатом, оскільки дозволяє перейти від простого опису зв'язків до більш змістовного висновку: емоційно-сміслове переживання роботи має вищу прогностичну цінність для формування **Absorption**, ніж просто наявність робочої енергії.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що глибина залучення працівника в робочий процес більшою мірою пов'язана не лише з наявністю сил, витривалості та працездатності, а насамперед із переживанням значущості роботи, інтересом до неї та емоційною включеністю. Інакше кажучи, енергійність сприяє підтриманню робочої активності, але саме відданість роботі створює психологічну основу для стійкого занурення в професійну діяльність.

У практичному вимірі це означає, що підтримка залученості в організації не може обмежуватися лише управлінням навантаженням, профілактикою виснаження чи підвищенням працездатності персоналу. Хоча ці аспекти є важливими, вони самі по собі не забезпечують максимальної включеності працівника у роботу. Більш суттєвим виявляється те, наскільки людина відчуває змістовність своєї діяльності, чи бачить її цінність, чи має внутрішню причетність до результату й чи сприймає свою роль як значущу.

Для ІТ-компанії це має особливу вагу, оскільки в такому середовищі продуктивність часто залежить не тільки від темпу роботи, а й від рівня концентрації, здатності до тривалої інтелектуальної залученості, внутрішньої мотивації та смислової включеності у завдання. Саме тому високий рівень

Dedication може бути розглянутий як критично важлива передумова стабільної професійної ефективності.

Крім того, результати регресійного аналізу дозволяють точніше зрозуміти внутрішню структуру залученості у досліджуваній вибірці. Вона не є механічною сумою рівнозначних компонентів. Навпаки, аналіз показує, що окремі складові мають різну психологічну вагу: **Dedication** виконує провідну, системоутворюючу роль, тоді як **Vigor** виступає важливим, але додатковим ресурсом. Це означає, що формування глибокої професійної включеності спирається не лише на ресурсний потенціал працівника, а передусім на його внутрішній зв'язок із роботою.

Узагальнення результатів аналізу компонентів залученості

Узагальнюючи результати кореляційного та регресійного аналізу, можна стверджувати, що в структурі робочої залученості досліджуваних працівників центральне місце посідає компонент **Dedication**. Саме він виявляється найбільш тісно пов'язаним із **Absorption** і демонструє найбільший внесок у його статистичне пояснення. **Vigor** також відіграє значущу роль, проте його внесок є додатковим, а не провідним.

Отже, центральна регресійна модель підтверджує, що **емоційно-смісловий вимір залученості** є ключовим психологічним механізмом глибокого занурення у професійну діяльність. Це дозволяє зробити важливий висновок для подальшого аналізу всієї роботи: у досліджуваній ІТ-компанії стійка включеність працівника у робочий процес формується передусім через переживання значущості роботи, натхнення та професійної причетності, а не лише через ресурсну мобілізацію чи здатність підтримувати високий темп діяльності.

Саме цей висновок створює підґрунтя для подальшого розгляду організаційної прихильності, оскільки показує, що внутрішнє ставлення до

роботи та її суб'єктивний смисл можуть виступати важливими передумовами формування більш широкого психологічного зв'язку працівника з організацією.

3.3. Організаційна прихильність (TCM) та взаємозв'язки між її компонентами

Для аналізу структури організаційної прихильності у дослідженні було використано трьохкомпонентну модель Мейєра та Аллена, яка включає афективну (Affective), нормативну (Normative) та обчислювальну (Continuance) складові. Застосування саме цієї моделі дозволяє розглядати організаційну прихильність як багатовимірне психологічне утворення, у межах якого різні компоненти можуть мати різну природу, функції та ступінь впливу на поведінку працівника.

Основною метою цього етапу дослідження було виявлення характеру взаємозв'язків між зазначеними компонентами, а також визначення їхньої ролі у формуванні загальної прихильності працівників до організації. Особливу увагу було приділено співвідношенню внутрішньо мотивованих (афективної та нормативної) і зовнішньо зумовленої (обчислювальної) складових, що дозволяє більш точно інтерпретувати психологічну природу лояльності в досліджуваній вибірці.

Взаємозв'язок між Affective та Normative commitment

Результати регресійного аналізу показали наявність статистично значущого позитивного зв'язку між афективною та нормативною складовими організаційної прихильності. Зокрема, показник **Affective commitment** є статистично значущим предиктором **Normative commitment** ($\beta = 0,577$; $R^2 = 0,332$; $p < 0,001$), що свідчить про достатньо виражений зв'язок між емоційним прийняттям організації та внутрішньо прийнятим відчуттям обов'язку залишатися її частиною. Узагальнені результати регресійного аналізу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати регресійного аналізу для моделі Normative commitment ~ Affective commitment

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R ²
1	0.332

Note. Models estimated using sample size of N=66

Model Coefficients - Normative commitment

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	2.406	0.4876	4.93	< .001	
Affective commitment	0.505	0.0895	5.64	< .001	0.577

Після таблиці 3.5 можна зробити висновок, що підвищення рівня афективної прихильності супроводжується зростанням нормативної прихильності. Це означає, що працівники, які емоційно приймають організацію, позитивно оцінюють досвід взаємодії з нею та ідентифікують себе з її цінностями, частіше демонструють і внутрішньо прийняте відчуття моральної відповідальності залишатися її частиною.

Стандартизований коефіцієнт регресії $\beta = 0,577$ вказує на достатньо виражений позитивний внесок афективної прихильності у пояснення нормативної прихильності. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,332$ свідчить про те, що **33,2% варіації** показника нормативної прихильності пояснюється рівнем афективної прихильності. Отже, емоційний компонент організаційного зв'язку виступає вагомою психологічною основою для формування нормативної лояльності.

З психологічної точки зору це дозволяє інтерпретувати нормативну прихильність не як ізольовану характеристику, а як таку, що формується на основі позитивного емоційного ставлення до організації. У досліджуваній вибірці внутрішньо прийнята готовність залишатися в компанії пов'язана не лише з формальним обов'язком, а з емоційним прийняттям організаційного середовища, його цінностей і досвіду взаємодії в його межах.

Таким чином, отриманий результат підтверджує, що афективна та нормативна складові організаційної прихильності утворюють взаємопов'язаний контур внутрішньо мотивованої лояльності. У практичному вимірі це означає, що посилення емоційного зв'язку працівника з організацією може одночасно сприяти зміцненню його морально-ціннісної прихильності.

Взаємозв'язок між Affective та Continuance commitment

На відміну від попереднього результату, аналіз взаємозв'язку між афективною та обчислювальною складовими організаційної прихильності не виявив статистично значущого зв'язку. Згідно з результатами регресійного аналізу, показник **Affective commitment** не є статистично значущим предиктором **Continuance commitment** ($\beta = 0,229$; $R^2 = 0,053$; $p = 0,064$). Узагальнені результати аналізу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати регресійного аналізу для моделі Continuance commitment ~ Affective commitment

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R ²
1	0.0526

Note. Models estimated using sample size of N=66

Model Coefficients - Continuance commitment

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	3.181	0.547	5.82	< .001	
Affective commitment	0.189	0.100	1.89	0.064	0.229

Після таблиці 3.6 можна зробити висновок, що зв'язок між афективною та обчислювальною прихильністю є слабким і не досягає статистичної значущості. Хоча коефіцієнт регресії має позитивне значення ($\beta = 0,229$), його рівень не дозволяє говорити про надійний вплив афективної прихильності на формування обчислювальної складової.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,053$ свідчить про те, що лише близько **5,3% варіації** показника обчислювальної прихильності пояснюється рівнем афективної прихильності, що є низьким показником пояснювальної сили моделі. Таким чином, емоційне ставлення працівників до організації має обмежений вплив на їхні раціональні оцінки, пов'язані з доцільністю залишатися в ній.

З психологічної точки зору отриманий результат свідчить про відносну автономність цих компонентів організаційної прихильності. Якщо афективна

прихильність базується на емоційному прийнятті, ідентифікації та ціннісній відповідності, то обчислювальна - на раціональній оцінці витрат, альтернатив і можливих втрат у разі зміни роботи.

Таким чином, у досліджуваній вибірці обчислювальна прихильність не формується безпосередньо на основі емоційного зв'язку з організацією, а визначається іншими факторами, пов'язаними з індивідуальними оцінками ситуації та зовнішніми умовами.

Порівняльний аналіз компонентів організаційної прихильності

Порівняння отриманих результатів дозволяє більш глибоко зрозуміти внутрішню структуру організаційної прихильності у досліджуваній вибірці. Вона не є однорідною і не зводиться до єдиного фактору, а складається з компонентів різної психологічної природи, які виконують відмінні функції у формуванні зв'язку працівника з організацією.

Афективна та нормативна прихильність утворюють взаємопов'язаний контур внутрішньо мотивованої лояльності, що базується на емоційній включеності, ціннісній відповідності та ідентифікації з організацією. Виявлений статистично значущий зв'язок між цими компонентами свідчить про те, що нормативна прихильність значною мірою формується на основі емоційного прийняття організації та позитивного досвіду взаємодії з нею.

Обчислювальна прихильність, натомість, виступає як відносно автономний вимір, який лише слабко пов'язаний з афективною складовою і не демонструє статистично значущого зв'язку з нею. Це дозволяє припустити, що вона формується за іншою логікою - на основі раціональної оцінки умов праці, альтернатив та можливих витрат, пов'язаних зі зміною роботи.

Такий розподіл компонентів є важливим з точки зору управління персоналом, оскільки дозволяє диференціювати підходи до формування організаційної прихильності. Зокрема, підвищення афективної та нормативної

прихильності потребує роботи з цінностями, культурою та емоційним досвідом працівника, тоді як обчислювальна прихильність більшою мірою пов'язана з організаційними умовами, стабільністю та індивідуальними оцінками доцільності залишатися в компанії.

Узагальнення структури організаційної прихильності

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що в досліджуваній ІТ-компанії організаційна прихильність має виражену внутрішньо мотивовану структуру. Афективна та нормативна складові формують взаємопов'язаний психологічний контур, заснований на ціннісній відповідності, емоційній залученості та ідентифікації працівника з організацією.

Водночас обчислювальна прихильність виступає як відносно автономний компонент, який лише слабо пов'язаний з емоційною складовою і не демонструє статистично значущого зв'язку з нею. Це дозволяє припустити, що вона формується за іншою логікою — на основі раціональної оцінки вигод і витрат, пов'язаних із збереженням або зміною роботи.

Така структура може свідчити про відсутність домінування так званої «вимушеної лояльності» та переважання більш стійких, внутрішньо зумовлених форм прихильності. Іншими словами, зв'язок працівників з організацією у більшій мірі базується на їхньому емоційному прийнятті та ціннісній відповідності, ніж на зовнішніх обмеженнях або залежності від умов праці.

Загалом результати аналізу підтверджують припущення про те, що організаційна прихильність у сучасному ІТ-середовищі формується переважно на основі емоційних і ціннісних чинників, тоді як прагматичні аспекти відіграють допоміжну роль і не є визначальними для більшості працівників.

Більше того, отримані дані дозволяють припустити, що саме внутрішньо мотивовані форми прихильності (афективна та нормативна) можуть виступати більш стійкою основою для довгострокового утримання персоналу, оскільки

вони пов'язані не з зовнішніми обмеженнями, а з внутрішнім прийняттям організації та її цінностей.

Таким чином, результати аналізу компонентів організаційної прихильності створюють важливу основу для подальшого розгляду впливу організаційної культури та робочої залученості на формування стійкого психологічного зв'язку працівника з організацією.

3.4. Соціально-демографічні відмінності

З метою виявлення можливого впливу соціально-демографічних характеристик на показники робочої залученості та організаційної прихильності у дослідженні було застосовано дисперсійний аналіз (ANOVA). У якості факторів розглядалися вік, стаж роботи, країна, підрозділ та сімейний стан, що дозволяє оцінити як індивідуальні, так і організаційні аспекти варіативності досліджуваних показників.

Застосування ANOVA у даному контексті є методологічно обґрунтованим, оскільки цей метод дозволяє порівнювати середні значення показників між кількома групами та визначати, чи є виявлені відмінності статистично значущими. Це, у свою чергу, дає можливість оцінити, чи впливають соціально-демографічні характеристики на рівень залученості та організаційної прихильності, або ж ці показники формуються незалежно від них.

Результати аналізу засвідчили, що для більшості досліджуваних змінних статистично значущих відмінностей у рівнях залученості (Vigor, Dedication, Absorption) та організаційної прихильності (Affective, Normative, Continuance) не виявлено ($p > 0,05$). Зокрема, відсутність значущих відмінностей за такими параметрами, як підрозділ, країна, стаж роботи та сімейний стан, дозволяє зробити висновок про відносну однорідність вибірки з точки зору ключових психологічних показників.

Таблиця 3.7

Результати Welch's ANOVA за віковими групами щодо показників залученості та організаційної прихильності

One-Way ANOVA

One-Way ANOVA (Welch's)

	F	df1	df2	p
Vigor	0.700	3	9.13	0.575
Dedication	0.360	3	9.24	0.784
Absorption	0.234	3	8.89	0.871
Affective commitment	0.953	3	8.95	0.456
Normative commitment	0.942	3	16.40	0.443
Continuance commitment	8.683	3	14.21	0.002

Разом із тим у ході аналізу було виявлено один статистично значущий ефект - відмінності у рівні обчислювальної (**continuance**) прихильності залежно від вікових груп. За результатами **Welch's ANOVA**, ці відмінності є статистично значущими ($F = 8,683$; $p = 0,002$), що свідчить про наявність вікової специфіки саме у прагматичному компоненті організаційної прихильності.

Як показано в табл. 3.8, найвищий середній рівень **continuance commitment** зафіксовано у групі працівників віком **40–49 років** ($M = 5,03$). У групах **20–29 років** і **30–39 років** відповідні показники є нижчими ($M = 3,89$ і $M = 4,07$), тоді як у групі **50+** середнє значення становить $M = 4,06$. Отримані дані не підтверджують лінійного зростання обчислювальної прихильності з віком, однак вказують на наявність статистично значущих відмінностей між віковими групами, з найбільш вираженим показником у групі 40-49 років.

Таблиця 3.8

Відмінності у рівні **Continuance commitment** між віковими групами

Descriptives

Descriptives		
	age_group	Continuance commitment
Mean	20-29	3.89
	30-39	4.07
	40-49	5.03
	50+	4.06
Standard deviation	20-29	0.942
	30-39	0.814
	40-49	0.568
	50+	0.255

Цей результат має важливе теоретичне та практичне значення. Він свідчить про те, що на певних етапах професійного життя посилюється роль прагматичних факторів у прийнятті рішень щодо збереження робочого місця. Для працівників із вищим рівнем **continuance commitment** більш значущими можуть ставати такі аспекти, як стабільність зайнятості, накопичений професійний капітал, соціальні гарантії, а також потенційні витрати, пов'язані зі зміною роботи.

З психологічної точки зору цей ефект можна інтерпретувати як зміну структури мотивації на різних етапах професійного розвитку. Отримані результати свідчать, що найбільш виражений рівень обчислювальної прихильності характерний для працівників вікової групи 40–49 років. Це може бути пов'язано з накопиченням професійного та соціального капіталу, підвищенням значущості

стабільності зайнятості та зростанням чутливості до потенційних втрат, пов'язаних зі зміною роботи.

Важливо підкреслити, що подібний ефект не спостерігається для афективної та нормативної складових, що свідчить про відносну незалежність емоційної та ціннісної прихильності від вікових характеристик. Іншими словами, вік у межах даної вибірки впливає передусім на прагматичний вимір організаційної прихильності, не зачіпаючи її внутрішньо мотивовані компоненти. Такий результат узгоджується із загальною логікою трьохкомпонентної моделі прихильності, де **continuance commitment** розглядається як більш зовнішньо зумовлений тип лояльності.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що соціально-демографічні фактори в цілому не визначають структуру залученості та організаційної прихильності у досліджуваній вибірці. Єдиним значущим ефектом виявилися вікові відмінності за показником **continuance commitment**, що відображає специфіку прагматичних мотиваційних стратегій працівників на різних етапах професійного життя. Таким чином, ключові психологічні механізми формування залученості та організаційної прихильності у межах досліджуваної організації мають переважно універсальний характер, а соціально-демографічні характеристики впливають лише на окремі аспекти лояльності.

3.5. Найбільш виражені ОСР-розриви

Важливою частиною емпіричного дослідження став аналіз розривів між бажаною та наявною організаційною культурою за методикою Organizational Culture Profile (ОСР). У межах даного підходу культурний розрив (gap) визначався як різниця між показниками *desired culture* та *current culture*. Такий спосіб аналізу дозволяє не лише описати сприйняття існуючого культурного середовища, а й виявити ті характеристики, за якими очікування працівників не повною мірою збігаються з їхнім реальним досвідом роботи в організації.

Аналітична цінність ОСР у цьому дослідженні полягає в тому, що він дає змогу перейти від загального опису корпоративної культури до визначення конкретних зон напруження між організацією та працівниками. Якщо показник *gap* є позитивним, це означає, що відповідна характеристика культури представлена в реальному середовищі слабше, ніж очікують співробітники. Відповідно, найбільші позитивні розриви можуть розглядатися як індикатори тих напрямів, які мають найбільше значення для підтримки лояльності, залученості та психологічного комфорту персоналу.

Найбільші культурні розриви у вибірці

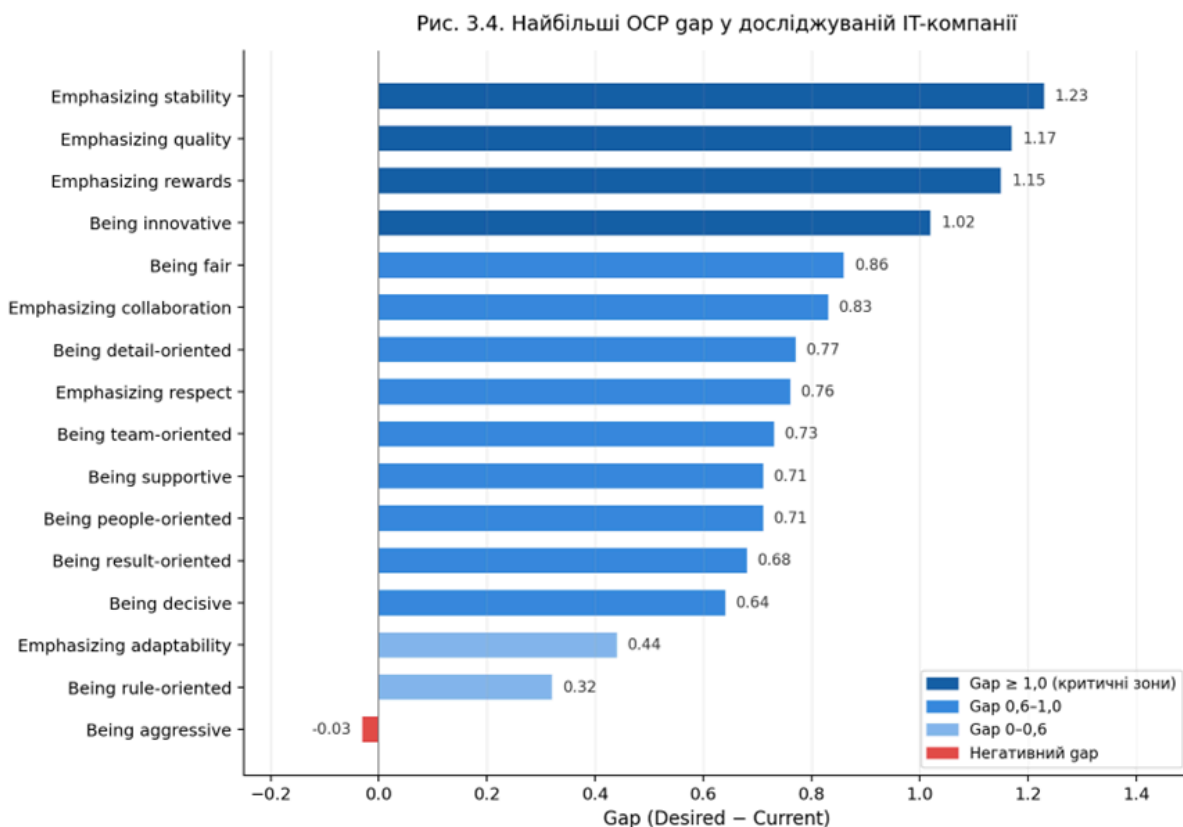
Результати аналізу показали, що найбільші розриви між бажаною та наявною культурою спостерігаються за такими характеристиками: **Stability** (*gap* = 1,23), **Quality** (*gap* = 1,17), **Rewards** (*gap* = 1,15), **Innovative** (*gap* = 1,02), **Being fair** (*gap* = 0,86) та **Collaboration** (*gap* = 0,83). Саме ці параметри можна розглядати як ключові зони розвитку організаційної культури в досліджуваній ІТ-компанії.

Таблиця 3.9

Найбільші розриви між бажаною та наявною організаційною культурою (ОСР *gap*)

Параметр ОСР	Current (M)	Desired (M)	Gap
Stability	4,85	6,08	1,23
Quality	5,14	6,30	1,17
Rewards	4,58	5,73	1,15
Innovative	5,12	6,14	1,02
Being fair	5,61	6,47	0,86

Collaboration	5,32	6,15	0,83
Detail-oriented	4,98	5,76	0,77
Respect	5,64	6,39	0,76



Як видно з табл. 3.9 та рис. 3.4, найбільший розрив зафіксовано за параметром **Stability** (**gap = 1,23**), тоді як найменший серед наведених найбільших розривів спостерігається за параметром **Respect** (**gap = 0,76**). Це свідчить про те, що запит працівників на зміни стосується не одного окремого аспекту, а охоплює кілька взаємопов'язаних характеристик організаційного середовища.

Орієнтація на стабільність (gap $\approx 1,2$)

Один із найбільших розривів виявлено у площині стабільності та передбачуваності організаційного середовища. Для ІТ-компанії цей результат є особливо показовим, оскільки галузь загалом функціонує в умовах високої динаміки, швидких змін пріоритетів, постійної потреби в адаптації та перегляді робочих процесів. Водночас результати дослідження свідчать, що працівники відчують запит на більшу визначеність, структурованість і прогнозованість.

Інтерпретуючи цей показник, можна припустити, що співробітникам бракує не стільки формалізації як такої, скільки відчуття організаційної опори: ясності щодо пріоритетів, послідовності управлінських рішень, стабільності правил взаємодії та більш чіткої комунікації щодо змін. Для ІТ-середовища це має особливе значення, оскільки висока інтенсивність роботи та багатозадачність часто підсилюють потребу в чітких орієнтирах. Якщо така потреба не задовольняється, це може поступово знижувати відчуття безпеки в організації, ускладнювати довгострокове планування і негативно впливати на емоційну прихильність працівників.

Орієнтація на якість (gap $\approx 1,2$)

Не менш вираженим виявився розрив за показником якості. Це свідчить про наявність у працівників запиту на вищі стандарти виконання роботи, кращу узгодженість процесів, уважність до деталей і, можливо, більш системне підтримання професійної майстерності на рівні компанії.

Для ІТ-компанії культура якості має стратегічне значення, оскільки вона стосується не лише технічного результату, а й способу організації внутрішньої взаємодії: як ставляться завдання, як надається фідбек, наскільки чітко визначені критерії “хорошої роботи”, чи існують спільні стандарти виконання. Високий розрив за цим параметром може означати, що працівники прагнуть бачити більшу послідовність у підходах до результату, більш зрозумілі очікування від роботи та сильніше організаційне підкріплення професійних стандартів. У довгостроковій перспективі така невідповідність може впливати

як на мотивацію, так і на відчуття сенсу власного внеску: коли стандарти якості не достатньо чіткі або не підтримуються на рівні системи, працівники можуть переживати фрустрацію, навіть будучи особисто залученими у свою діяльність.

Винагороди та визнання (gap $\approx 1,1$)

Значний розрив за параметром rewards вказує на те, що працівники очікують більш вираженої системи визнання внеску, досягнень та результатів роботи. У цьому випадку йдеться не лише про матеріальні винагороди, хоча й вони можуть бути важливими, а й про ширший контекст організаційного визнання: прозорість критеріїв оцінювання, справедливість винагород, помітність індивідуального внеску, наявність нематеріального підкріплення та підтримувального зворотного зв'язку.

Для ІТ-компанії, де значна частина роботи може бути інтелектуально напруженою, довготривалою та не завжди швидко видимою, визнання виконує не лише мотиваційну, а й смислотворчу функцію. Воно допомагає працівникові бачити цінність власного внеску та пов'язувати особисті зусилля з ширшими цілями організації. Якщо система винагород і визнання сприймається як недостатньо розвинена або не цілком справедлива, це може послаблювати як емоційну залученість, так і нормативну прихильність, оскільки працівник не отримує достатнього підтвердження значущості своєї праці.

Інноваційність (gap $\approx 1,0$)

Відчутний розрив за характеристикою innovative є цілком закономірним для сучасного ІТ-середовища. Працівники цієї сфери, як правило, очікують від організації не лише технологічної сучасності, а й відкритості до нових ідей, гнучкості мислення, підтримки ініціативності та готовності експериментувати. Тому позитивний gap у цій площині свідчить про те, що існуюча культура сприймається як менш інноваційна, ніж того хотіли б співробітники.

Цей результат можна інтерпретувати як сигнал про необхідність посилення не просто креативності, а саме організаційних умов для інновацій: свободи пропонувати нові рішення, безпечного простору для помилки, швидшого проходження ідей через управлінські рівні, більшої відкритості до ініціатив “знизу”. Для ІТ-компанії інноваційність є не додатковою перевагою, а частиною професійної ідентичності середовища. Тому її недостатня вираженість може переживатися працівниками як обмеження потенціалу компанії та як бар’єр для власної самореалізації.

Справедливість та співпраця (Being fair: gap = 0,86; Collaboration: gap = 0,83)

Окрему зону розвитку становлять показники **Being fair** та **Collaboration**, величина розриву за якими є близькою. Це свідчить про запит працівників як на більш справедливе організаційне середовище, так і на вищу якість міжкомандної взаємодії.

Параметр **Being fair** може відображати очікування щодо більшої прозорості у прийнятті рішень, розподілі ресурсів, оцінці внеску працівників та кар’єрних можливостях. Натомість параметр **Collaboration** вказує на потребу у кращій координації між функціями, більшій відкритості взаємодії та зменшенні ізольованості окремих команд.

У контексті організаційної прихильності обидва ці параметри мають принципове значення, оскільки саме справедливе та кооперативне середовище створює передумови для формування довіри до організації, емоційної безпеки та стійкого психологічного зв’язку працівника з компанією.

Інтерпретація менших розривів

Таблиця 3.10 Найменші розриви між бажаною та наявною організаційною культурою

Параметр ОСР	Current (M)	Desired (M)	Gap
Aggressive	2,94	2,91	-0,03
Being Rule-oriented	4,91	5,23	0,32
Adaptability	5,58	6,02	0,44
Decisive	5,15	5,79	0,64

Поряд із вираженими зонами розвитку важливо звернути увагу і на ті характеристики культури, за якими розриви виявилися мінімальними. Зокрема, за параметром **Aggressive** виявлено фактично нульовий, із незначним негативним зміщенням, розрив (**gap = -0,03**), тоді як невеликими є розриви за **Rule-oriented (0,32)**, **Adaptability (0,44)** та **Decisive (0,64)**. Це свідчить про те, що працівники загалом не очікують більшої жорсткості, агресивності чи надмірної формалізації середовища, а також відносно задоволені рівнем адаптивності та рішучості організації.

Такі результати є важливими для збалансованої інтерпретації профілю культури. Вони показують, що проблема полягає не у тотальній невідповідності між очікуваною та реальною культурою, а в окремих стратегічно значущих доменах. Іншими словами, в організації вже присутні певні культурні опори, однак вони потребують доповнення тими елементами, які найбільше пов'язані з переживанням стабільності, якості, визнання, інноваційності та справедливої співпраці.

Узагальнення результатів ОСР для досліджуваної ІТ-компанії

Отримані результати свідчать, що працівники досліджуваної ІТ-компанії орієнтовані не лише на гнучкість і сучасність середовища, а й на більш передбачувану, якісну та підтримувальну організаційну культуру. Найбільші

культурні розриви показують, що для персоналу принципово важливими є поєднання стабільності зі змінами, якості з динамікою, інноваційності з організаційною опорою, а також наявність справедливих механізмів визнання та співпраці.

У психологічному сенсі це означає, що організаційна культура виступає не лише фоном професійної діяльності, а одним із важливих механізмів формування прихильності до компанії. Якщо працівник сприймає середовище як справедливе, передбачуване, таке, що цінує якість, підтримує розвиток і визнає внесок, зростає ймовірність формування афективної та нормативної прихильності. Якщо ж ці очікування систематично не реалізуються, організаційна культура може втрачати свою інтегруючу функцію, а психологічний зв'язок працівника з компанією - слабшати.

Таким чином, аналіз **OCP gap** у даному дослідженні дозволив виявити конкретні культурні зони розвитку, які мають не лише описове, а й безпосереднє прикладне значення для управління персоналом у сучасній ІТ-компанії. Саме ці розриви створюють підґрунтя для подальшого формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на посилення організаційної прихильності та залученості працівників.

3.6. Обговорення результатів дослідження: психологічні механізми формування організаційної прихильності та їх співставлення з вітчизняними і зарубіжними дослідженнями

Отримані в дослідженні результати дають підстави розглядати організаційну прихильність працівників ІТ-компанії як багатокomпонентне психологічне утворення, що формується під впливом емоційно-смилових, нормативно-ціннісних, прагматичних та культурно-організаційних чинників. Аналіз даних показав, що у досліджуваній вибірці провідну роль відіграють саме внутрішньо зумовлені механізми прихильності, тоді як

зовнішньо-прагматичні чинники мають більш обмежене та диференційоване значення.

Насамперед увагу привертають результати, отримані за шкалою робочої залученості UWES. Виявлений сильний позитивний зв'язок між Dedication та Absorption, а також результати регресійної моделі, в якій Dedication виявився сильнішим предиктором Absorption, ніж Vigor, дозволяють зробити важливий висновок: глибоке занурення працівника в робочий процес формується передусім не за рахунок простого ресурсу енергії, а на основі переживання значущості власної роботи, інтересу до неї, натхнення та особистісної включеності. Інакше кажучи, працівник занурюється в роботу не лише тому, що має достатньо сил, а тому, що бачить у ній сенс, цінність і внутрішню професійну вагу.

Такий результат добре узгоджується із зарубіжними дослідженнями залученості, насамперед із роботами W. Schaufeli та A. Bakker (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2010), де залученість розглядається як позитивний, стійкий стан, пов'язаний з енергійністю, відданістю та зануреністю у діяльність. При цьому саме компонент dedication у багатьох роботах описується як найбільш смислово навантажений, оскільки він відображає не просто готовність працювати, а внутрішнє переживання важливості, натхнення та причетності до професійної ролі. У цьому сенсі результати даного дослідження розвивають відповідний підхід і показують, що в ІТ-середовищі саме смислово-емоційне ставлення до роботи може бути центральним механізмом формування стійкої включеності працівника у професійну діяльність.

У вітчизняному контексті (Кокун, 2012; Корольчук, 2017) такий висновок також має вагоме значення. Для українських організацій, особливо в умовах нестабільного соціального й економічного середовища, питання внутрішньої мотивації, психологічної включеності та збереження смислу праці набуває особливої актуальності. У цьому аспекті результати дослідження

підтверджують важливу тенденцію, яка дедалі частіше простежується у вітчизняній психології праці та організаційній психології: стійкість працівника визначається не лише зовнішніми умовами праці, а й тим, наскільки робота сприймається ним як значуща, цінна та така, що дозволяє реалізувати власні професійні смисли.

Не менш значущими є результати, отримані в межах аналізу організаційної прихильності за моделлю Meyer і Allen. Виявлений зв'язок між affective commitment та normative commitment свідчить про те, що емоційна прив'язаність працівника до організації тісно пов'язана з відчуттям морального обов'язку залишатися її частиною. Це означає, що прихильність у досліджуваній компанії формується не як формальний намір зберігати трудові відносини, а як більш глибоке психологічне ставлення до організації, яке включає ідентифікацію з її цінностями, позитивний емоційний досвід взаємодії з нею та внутрішньо прийняту готовність залишатися в її межах.

Такий результат безпосередньо узгоджується з класичною трьохкомпонентною моделлю організаційної прихильності, запропонованою J. Meyer та N. Allen (Meyer & Allen, 1991, 1997). У межах цієї моделі affective commitment вважається найбільш психологічно зрілою та стійкою формою прихильності, оскільки вона пов'язана з позитивним ставленням до організації та бажанням бути її частиною. Normative commitment, своєю чергою, відображає внутрішньо прийняте почуття відповідальності або морального зобов'язання залишатися в організації. У багатьох зарубіжних дослідженнях ці два компоненти розглядаються як взаємопов'язані форми внутрішньої лояльності, і результати даної роботи це підтверджують.

Водночас принципово важливим є те, що між affective commitment та continuance commitment статистично значущого зв'язку не виявлено. Це свідчить про те, що емоційна прив'язаність до організації не пов'язана безпосередньо з прагматичними міркуваннями щодо витрат зміни роботи. Працівники можуть бути прихильними до компанії не тому, що їм “невигідно

йти”, а тому, що вони справді поділяють її цінності, відчувають зв’язок із нею і сприймають членство в організації як психологічно значуще. Саме слабкий і статистично незначущий зв’язок між афективною та обчислювальною складовими є показовим, оскільки вказує на відносну автономність інструментальної лояльності.

У ширшому психологічному сенсі це дозволяє говорити про існування в досліджуваній компанії переважно ціннісно-емоційного механізму формування прихильності. Такий механізм є більш сприятливим для довгострокової організаційної стабільності, оскільки працівник залишається не під тиском обставин, а внаслідок внутрішнього прийняття організаційного середовища. Для сучасного ІТ-сектору це особливо важливо, оскільки в умовах високої мобільності кадрів та конкурентного ринку саме внутрішньо мотивована прихильність виступає більш надійною основою утримання персоналу, ніж зовнішні обмеження чи ситуативні вигоди.

Окремої уваги заслуговують результати аналізу соціально-демографічних відмінностей. Незважаючи на те, що більшість соціально-демографічних змінних не виявила статистично значущого впливу на показники залученості та прихильності, було встановлено значущий ефект віку щодо *continuance commitment*: найвищий показник обчислювальної прихильності спостерігається у групі працівників віком 40-49 років, однак цей ефект не є лінійним. Такий результат загалом узгоджується із зарубіжними дослідженнями (Ng & Feldman, 2010, 2011), які вказують на посилення орієнтації на стабільність, безпеку та збереження ресурсів на певних етапах професійного розвитку.

У психологічному плані це можна інтерпретувати як вікову модифікацію мотиваційної структури прихильності (Wang & Wanberg, 2017). Якщо для молодших працівників рішення залишатися в компанії більшою мірою пов’язане з інтересом, розвитком, ціннісною сумісністю та професійною динамікою, то для окремих вікових груп, зокрема працівників 40–49 років, більшого значення можуть набувати накопичені соціальні, професійні та

матеріальні ресурси, які не хочеться втрачати. При цьому важливо підкреслити, що такий ефект виявлено саме для *continuance commitment*, а не для *affective* чи *normative commitment*. Це означає, що вік впливає переважно на прагматичний вимір прихильності, тоді як емоційна та нормативна складові залишаються відносно стабільними між віковими групами.

Ще одним важливим блоком результатів став аналіз організаційної культури за методикою ОСР. Виявлені найбільші розриви між бажаною та наявною культурою - у сферах стабільності, якості, винагород, інноваційності, а також справедливості й командної взаємодії - дозволяють глибше зрозуміти контекст, у якому формується прихильність працівників до організації. У цьому випадку йдеться не просто про окремі організаційні “побажання”, а про ті характеристики середовища, які можуть або підтримувати, або послаблювати психологічний зв’язок працівника з компанією.

Зарубіжні дослідження організаційної культури, зокрема праці С. O'Reilly, D. Denison, К. Cameron та R. Quinn (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011), підкреслюють, що ціннісна узгодженість між працівником та організацією є важливою передумовою задоволеності роботою, готовності залишатися в компанії, довіри до середовища і внутрішньої лояльності. Результати даного дослідження підтверджують цю логіку. Якщо працівники відчують нестачу стабільності, чітких стандартів якості, зрозумілої системи винагород, простору для інновацій та справедливої співпраці, це може створювати розрив між особистими очікуваннями та реальним культурним досвідом.

Особливо показовим для ІТ-компанії є поєднання запиту на інноваційність із запитом на стабільність. На перший погляд ці характеристики можуть виглядати суперечливими, однак насправді вони відображають типовий для зрілих професійних середовищ запит: працівники хочуть працювати в сучасній, гнучкій та інноваційній організації, але при цьому потребують зрозумілих рамок, передбачуваності рішень і психологічної опори. У цьому сенсі

результати дослідження показують, що формування організаційної прихильності відбувається не в площині вибору між “стабільністю” і “змінами”, а в площині їхнього збалансованого поєднання.

Для вітчизняного контексту цей висновок є особливо актуальним. Українські компанії, зокрема в ІТ-секторі, працюють в умовах підвищеної зовнішньої турбулентності, невизначеності та постійної необхідності адаптації. За таких умов потреба працівників у стабільності, справедливості, ясності правил та визнанні внеску закономірно посилюється. Водночас професійна культура ІТ залишається зорієнтованою на інновації, розвиток, автономію та швидкість змін. Саме тому результати дослідження можна інтерпретувати як прояв специфічної для сучасного українського ІТ-середовища напруги між високою динамічністю зовнішніх умов і внутрішньою потребою працівника в надійному, зрозумілому та справедливому організаційному середовищі.

Узагальнюючи результати всіх емпіричних блоків, можна виокремити кілька основних психологічних механізмів формування організаційної прихильності в досліджуваних ІТ-компаніях.

По-перше, це **емоційно-смысловий механізм**, який виявляється через зв'язок між Dedication та Absorption. Його суть полягає в тому, що переживання значущості роботи, професійної причетності та натхнення створює основу для глибокої залученості в робочий процес. Через цей механізм працівник формує не лише продуктивне ставлення до роботи, а й позитивне ставлення до організації як простору професійної реалізації.

По-друге, це **ціннісно-нормативний механізм**, який проявляється у зв'язку між affective та normative commitment. Коли працівник емоційно приймає організацію, поділяє її цінності та відчуває себе її частиною, на цій основі виникає й внутрішньо прийнята готовність залишатися в ній. Тобто моральна лояльність не існує ізольовано, а виростає з емоційно значущого зв'язку з організацією.

По-третє, можна виділити **прагматично-віковий механізм**, який стосується *continuance commitment*. Він не є провідним для всієї вибірки, однак проявляється через відмінності між віковими групами, з найбільш вираженим показником у працівників віком 40-49 років, у яких рішення залишатися в організації частково пов'язується з оцінкою потенційних втрат, витрат переходу та цінності наявної стабільності.

По-четверте, результати дозволяють говорити про **культурно-ціннісний механізм** формування прихильності. Розриви в організаційній культурі показують, що прихильність залежить не лише від індивідуальних установок працівника, а й від того, наскільки організаційне середовище підтримує його базові професійні та психологічні очікування. Якщо культура забезпечує справедливість, якість, визнання, стабільність та простір для розвитку, вона підсилює внутрішню мотивовану прихильність; якщо ж ці елементи недостатньо виражені, психологічний зв'язок працівника з організацією може слабшати.

Таким чином, результати дослідження загалом узгоджуються із зарубіжними теоретичними моделями організаційної прихильності, залученості та культури, водночас конкретизуючи їх у контексті сучасної ІТ-компанії та українського соціально-організаційного середовища. На відміну від спрощеного уявлення про прихильність як про наслідок задоволеності умовами праці або матеріальної вигоди, отримані дані показують, що вона формується як складний психологічний процес, у якому поєднуються смисл роботи, емоційний зв'язок з організацією, моральна ідентифікація з нею, культурна відповідність і, в окремих випадках, прагматична оцінка стабільності. Саме така багаторівнева структура прихильності й повинна враховуватися при розробці сучасних HR-стратегій у сфері управління персоналом.

3.7. Практичні рекомендації щодо підвищення організаційної прихильності та оптимізації організаційної культури в ІТ-компанії

Отримані результати емпіричного дослідження дозволяють перейти від аналізу психологічних характеристик організаційної поведінки до формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення організаційної прихильності та залученості співробітників, а також на оптимізацію ключових характеристик організаційної культури. У даному контексті важливо підкреслити, що запропоновані рекомендації не є абстрактними теоретичними узагальненнями, а безпосередньо ґрунтуються на виявлених у дослідженні емпіричних закономірностях і відображають специфіку функціонування сучасної ІТ-компанії.

Результати, отримані у підрозділах 3.1–3.4, дозволяють розглядати організаційну прихильність як комплексне психологічне явище, що формується під впливом кількох взаємопов'язаних факторів. Зокрема, було встановлено, що робоча залученість має виражений смислово-емоційний характер, де ключову роль відіграє компонент *Dedication*; організаційна прихильність у досліджуваній вибірці має переважно внутрішньо мотивовану структуру (через взаємозв'язок *affective* та *normative* складових); а організаційна культура містить низку чітко окреслених розривів між бажаним і наявним станом, які можуть виступати як факторами розвитку, так і джерелами напруження.

Таким чином, результати дослідження дозволяють перейти від опису окремих показників до розуміння системних психологічних механізмів, що лежать в основі взаємодії працівника з організацією. У цьому контексті організаційна прихильність розглядається не як ізольований показник лояльності, а як результат інтеграції трьох ключових вимірів:

- суб'єктивного переживання змісту та значущості роботи (залученість),
- емоційного та ціннісного зв'язку з організацією (прихильність),
- відповідності організаційного середовища очікуванням і цінностям працівника (культура).

Саме така інтегративна модель дозволяє перейти до розробки практичних рішень, які впливають не на окремі аспекти поведінки персоналу, а на систему взаємодії між працівником і організацією в цілому.

Особливого значення набуває те, що в умовах сучасного ІТ-середовища традиційні інструменти утримання персоналу (зокрема матеріальні стимули або формальні обмеження) виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової організаційної стабільності. Висока мобільність спеціалістів, конкуренція на ринку праці, гібридні формати зайнятості та зростання ролі індивідуальних цінностей і смислів зумовлюють необхідність переходу до більш глибоких, психологічно обґрунтованих підходів до управління персоналом.

У цьому контексті організаційна прихильність виступає не лише як результат ефективного управління, а як стратегічний ресурс організації, який безпосередньо пов'язаний із продуктивністю, стійкістю команд, якістю взаємодії та здатністю компанії утримувати ключових співробітників. Відповідно, практичні рекомендації мають бути спрямовані не лише на підвищення окремих показників, а на формування середовища, у якому працівник:

- переживає свою роботу як значущу і цінну,
- відчуває емоційний зв'язок з організацією,
- сприймає корпоративну культуру як справедливу, передбачувану та таку, що підтримує його розвиток.

З огляду на це, запропоновані рекомендації орієнтовані на три ключові напрями впливу, які відповідають структурі проведеного дослідження:

1. оптимізація організаційної культури на основі виявлених розривів (ОСР),
2. підвищення рівня робочої залученості (UWES),

3. зміцнення внутрішньо мотивованих форм організаційної прихильності (TSM).

Такий підхід дозволяє забезпечити логічну відповідність між емпіричними результатами дослідження та практичними управлінськими рішеннями, а також розглядати рекомендації як цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності взаємодії між працівником і організацією.

Важливо також зазначити, що наведені рекомендації мають прикладний характер і можуть бути інтегровані в існуючі HR-процеси компанії, зокрема у практики внутрішніх комунікацій, управління ефективністю, розвитку персоналу та формування корпоративної культури. Їх реалізація не потребує радикальних організаційних змін, але передбачає послідовне вдосконалення управлінських підходів із урахуванням психологічних механізмів, виявлених у дослідженні.

3.7.1. Оптимізація організаційної культури на основі виявлених розривів (ОСР)

Виявлені у дослідженні розриви між бажаною та наявною організаційною культурою дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку організаційного середовища. Як було показано у попередніх підрозділах, найбільші розбіжності стосуються таких характеристик, як стабільність, якість, система винагород і визнання, інноваційність, а також справедливість і командна взаємодія. Саме ці параметри виступають ключовими зонами розвитку, які мають безпосередній вплив на формування організаційної прихильності та залученості працівників.

З психологічної точки зору, культурні розриви відображають невідповідність між очікуваннями співробітників і їхнім реальним досвідом взаємодії з організацією. Якщо такі розриви залишаються неврегульованими, вони можуть призводити до зниження довіри, послаблення емоційного зв'язку з

компанією та зменшення внутрішньої мотивації. Водночас їхнє цілеспрямоване опрацювання створює можливості для посилення організаційної ідентичності, підвищення залученості та формування стійкої, внутрішньо мотивованої прихильності.

Розвиток стабільності та передбачуваності організаційного середовища

Виявлений розрив у сприйнятті стабільності свідчить про потребу працівників у більшій визначеності, прозорості та послідовності організаційних процесів. У сучасному IT-середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, ця потреба набуває особливого значення, оскільки саме відчуття структурованості дозволяє працівнику зберігати психологічну опору в умовах невизначеності.

З метою зменшення цього розриву доцільним є впровадження системних практик управлінської комунікації, спрямованих на забезпечення прозорості стратегічних рішень та узгодженості дій керівництва. До таких практик можна віднести регулярні загальноорганізаційні зустрічі (All Hands), під час яких співробітники отримують актуальну інформацію про стан компанії, її цілі, результати та пріоритети розвитку.

Додатково важливим є розвиток регулярної вертикальної комунікації через one-on-one зустрічі, які дозволяють не лише передавати інформацію, а й створювати простір для обговорення очікувань, невизначеностей і зворотного зв'язку. Це сприяє формуванню відчуття передбачуваності та знижує рівень психологічної напруги.

Також доцільним є формалізація ключових HR-процесів (онбординг, оцінювання ефективності, розвиток кар'єри), що дозволяє зробити організаційне середовище більш зрозумілим і структурованим для співробітників.

Посилення культури якості та професійних стандартів

Значний розрив у сфері якості свідчить про наявність запиту на більш чіткі стандарти виконання роботи та узгодженість професійних вимог. У цьому контексті важливо розглядати якість не лише як характеристику кінцевого результату, а як системну властивість організаційних процесів.

Для зменшення цього розриву доцільним є впровадження єдиних критеріїв оцінювання результатів роботи, які мають бути зрозумілими, прозорими та узгодженими між командами. Важливим інструментом є розвиток регулярного зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам отримувати чітке розуміння того, що саме вважається якісною роботою.

Ефективним підходом є також впровадження практик peer review, командного обговорення результатів та обміну експертизою, що сприяє формуванню спільного уявлення про стандарти якості. У цьому процесі ключову роль відіграють менеджери, які виступають носіями цих стандартів і задають відповідний рівень очікувань.

Розвиток системи винагород і визнання

Розрив у сфері винагород і визнання вказує на потребу у більш системному підході до оцінювання внеску співробітників. Важливо підкреслити, що визнання виконує не лише мотиваційну, а й психологічну функцію — воно підтверджує значущість працівника для організації та підсилює його емоційний зв'язок із нею.

У цьому напрямі доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти. З одного боку, важливим є забезпечення прозорості компенсаційних політик, регулярного перегляду винагород та зрозумілих критеріїв їх визначення. З іншого боку, не менш значущими є практики нематеріального визнання: публічне відзначення досягнень, подяки,

spotlight-ініціативи, згадування внеску співробітників на загальноорганізаційних зустрічах.

Особливу увагу слід приділяти регулярності визнання, оскільки саме системність, а не разові ініціативи, формує відчуття справедливості та послідовності з боку організації.

Стимулювання інноваційності та ініціативності

Виявлений розрив у сфері інноваційності свідчить про те, що працівники очікують більшої відкритості до нових ідей, експериментів і змін. Для ІТ-компанії це має стратегічне значення, оскільки інноваційність є не лише культурною характеристикою, а й ключовим фактором конкурентоспроможності.

З метою розвитку інноваційного середовища доцільно створювати умови, у яких працівники можуть ініціювати зміни та пропонувати нові рішення. Це може включати регулярні сесії генерації ідей, внутрішні платформи для обговорення ініціатив, підтримку кросфункціональних проєктів.

Важливим аспектом є формування культури, у якій помилки не сприймаються як невдача, а розглядаються як джерело навчання. Це дозволяє зменшити страх перед ініціативністю та підвищує готовність співробітників брати участь у розвитку організації.

Посилення справедливості та командної взаємодії

Розрив у сфері справедливості та взаємодії вказує на потребу у підвищенні прозорості та якості внутрішніх відносин в організації. Справедливість у цьому контексті стосується не лише матеріальних аспектів, а й процесів прийняття рішень, розподілу ресурсів і оцінювання внеску співробітників.

Для зменшення цього розриву важливо забезпечити прозорість управлінських рішень, чіткість критеріїв оцінювання та відкритість комунікації.

Це дозволяє формувати довіру до організації та зменшує ризик виникнення відчуття несправедливості.

У напрямі розвитку взаємодії доцільним є посилення кросфункціональної співпраці, створення спільних проєктів між командами, а також розвиток горизонтальних зв'язків. Це сприяє формуванню цілісного організаційного середовища та зменшує ізолюваність окремих підрозділів.

Узагальнення напрямів оптимізації організаційної культури

Узагальнюючи, можна зазначити, що оптимізація організаційної культури має здійснюватися не як набір окремих ініціатив, а як системний процес, спрямований на зменшення розриву між очікуваннями працівників і реальним організаційним середовищем.

Ключовими напрямками такого процесу є підвищення стабільності та прозорості, розвиток культури якості, формування справедливої системи винагород і визнання, підтримка інноваційності та посилення командної взаємодії. Саме ці аспекти культури створюють психологічні умови, у яких формується внутрішньо мотивована організаційна прихильність і підтримується високий рівень залученості працівників.

Таким чином, результати аналізу ОСР дозволяють не лише описати культурний профіль організації, а й визначити конкретні управлінські інструменти, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії між працівником і організацією.

3.7.2. Підвищення рівня робочої залученості (UWES)

Результати проведеного дослідження засвідчили, що ключовим чинником глибокого занурення у робочий процес є компонент **Dedication**, який відображає переживання значущості діяльності, інтерес до роботи, натхнення та емоційну включеність у професійний процес. Як показав кореляційний і

регресійний аналіз (див. підрозділ 3.2), саме Dedication має найбільш тісний зв'язок із Absorption і виступає його найсильнішим предиктором.

Це дозволяє зробити принципово важливий висновок для практики управління персоналом: глибока залученість працівника у роботу формується не лише за рахунок ресурсного забезпечення або контролю продуктивності, а передусім через створення умов, у яких робота сприймається як змістовна, значуща та така, що відповідає внутрішнім мотиваційним установкам працівника.

Огляд історії розвитку концепції залученості (Shuck & Wollard, 2010) показує, що в практиці управління персоналом залученість дедалі частіше розглядається як стратегічний HR-конструкт, а не як одиничний психологічний показник. У цьому контексті підвищення рівня робочої залученості доцільно розглядати як системний процес, спрямований на посилення трьох взаємопов'язаних компонентів: смислово-емоційного (Dedication), енергетичного (Vigor) та поведінково-когнітивного (Absorption). Дослідження ефективності інтервенцій (Knight, Patterson, & Dawson, 2017) свідчать, що системні програми сприяють статистично значущому зростанню рівня залученості працівників.

Підвищення суб'єктивної значущості роботи (розвиток Dedication)

Оскільки саме Dedication є центральним елементом структури залученості, першочерговим завданням є формування у працівників переживання значущості власної діяльності. Це передбачає не лише постановку завдань, а й створення контексту, у якому працівник розуміє, навіщо він виконує свою роботу та який внесок вона має у досягнення загальних цілей організації.

З цією метою доцільно забезпечити чітке донесення зв'язку між індивідуальними завданнями співробітників та стратегічними цілями компанії. Працівник має бачити не лише “що потрібно зробити”, а й “чому це важливо”. Ефективними інструментами у цьому напрямі можуть бути регулярні

комунікації про результати діяльності компанії, обговорення впливу конкретних проєктів на бізнес-результати, а також включення співробітників у процеси постановки цілей.

Важливим аспектом є також залучення працівників до прийняття рішень у межах їхньої професійної компетенції. Це підвищує відчуття автономії, відповідальності та причетності до результатів, що безпосередньо впливає на рівень Dedication.

Крім того, доцільно впроваджувати практики індивідуального розвитку (Individual Development Plans), які дозволяють співробітникам пов'язувати свою поточну діяльність із довгостроковими професійними цілями. Це сприяє формуванню більш глибокого смислового зв'язку з роботою.

Роль менеджера як носія смислу та фасилітатора залученості

Важливу роль у формуванні залученості відіграє безпосередній керівник, який виступає ключовим носієм організаційного сенсу. Дослідження (Vandenberghe & Bentein, 2009) показують, що афективна прихильність до безпосереднього керівника має самостійний внесок у пояснення намірів залишатися в організації. Емпіричні дослідження (Breevaart et al., 2014) підтверджують, що щоденна взаємодія з керівником, особливо в трансформаційному стилі лідерства, статистично значуще пов'язана з рівнем залученості працівників. Саме менеджер формує контекст, у якому працівник інтерпретує свою діяльність, оцінює її значущість і визначає своє місце в організації.

У цьому зв'язку особливого значення набуває розвиток лідерських компетенцій менеджерів, зокрема здатності:

- пояснювати стратегічний контекст роботи;
- формулювати цілі не лише як завдання, а як змістовно наповнені орієнтири;

- надавати регулярний і якісний зворотний зв'язок;
- підтримувати інтерес до роботи та ініціативність співробітників.

Ефективною практикою є розвиток культури регулярних one-on-one зустрічей, під час яких менеджер не лише контролює виконання задач, а й обговорює з працівником його залученість, мотивацію, складнощі та професійні очікування. Саме такі взаємодії створюють умови для підтримки Dedication на стабільно високому рівні.

Підтримка енергетичного ресурсу працівників (Vigor)

Хоча результати дослідження показали, що Vigor є менш сильним предиктором Absorption порівняно з Dedication, його роль не можна недооцінювати. Енергетичний ресурс виступає необхідною умовою підтримки стабільної робочої активності та здатності до тривалої концентрації.

У цьому контексті важливими є заходи, спрямовані на забезпечення балансу між робочим навантаженням і відновленням. Це включає:

- раціональний розподіл задач і контроль за перевантаженням;
- розвиток гнучких форматів роботи;
- підтримку work-life balance;
- профілактику професійного вигорання.

Додатково доцільно впроваджувати програми, спрямовані на підтримку благополуччя працівників (well-being), зокрема психологічну підтримку, освітні ініціативи щодо управління стресом та розвиток культури турботи про ментальне здоров'я.

Формування умов для глибокого занурення у роботу (Absorption)

З урахуванням отриманих результатів, підвищення рівня Absorption доцільно розглядати як наслідок комплексного впливу на Dedication та Vigor.

Водночас існують і безпосередні організаційні умови, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати глибокій концентрації працівників.

До таких умов належать:

- мінімізація зайвих переривань і “контекстного перемикання”;
- чіткість постановки задач;
- оптимізація кількості паралельних проєктів;
- забезпечення умов для фокусованої роботи (deep work).

У сучасному IT-середовищі, де співробітники часто працюють у режимі багатозадачності, створення умов для глибокої концентрації стає окремим управлінським завданням.

Узагальнення підходів до підвищення залученості

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення рівня робочої залученості не може зводитися до окремих інструментів або точкових ініціатив. Воно потребує системного підходу, у межах якого враховується як внутрішній досвід працівника, так і організаційні умови його діяльності.

Ключовим висновком є те, що центральним механізмом залученості виступає саме смислово-емоційний компонент (Dedication), який визначає глибину включеності у роботу. Енергетичний компонент (Vigor) виконує підтримуючу функцію, тоді як Absorption є результатом їх взаємодії.

Таким чином, ефективна стратегія підвищення залученості має бути спрямована передусім на формування середовища, у якому працівник: розуміє сенс своєї роботи, відчуває свою значущість, має можливість впливати на результати, і отримує підтримку для збереження ресурсності (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz, & Soane, 2013).

Саме за таких умов залученість набуває стійкого характеру і стає важливим фактором формування організаційної прихильності.

3.7.3. Зміцнення організаційної прихильності (TSM)

З урахуванням отриманих результатів дослідження, основний акцент у формуванні організаційної прихильності доцільно робити на розвитку афективної та нормативної складових як більш стійких і внутрішньо зумовлених форм лояльності. Як було показано у підрозділі 3.3, саме ці компоненти демонструють взаємозв'язок між собою і формують єдиний психологічний контур внутрішньої прихильності, тоді як обчислювальна складова функціонує відносно автономно і лише слабо, статистично незначуще пов'язана з емоційним ставленням до організації.

Такий результат дозволяє розглядати організаційну прихильність не як наслідок зовнішніх обмежень або матеріальних факторів, а як результат внутрішнього прийняття організації, її цінностей і досвіду взаємодії з нею. Відповідно, практичні заходи мають бути спрямовані передусім на формування позитивного емоційного досвіду, зміцнення ідентифікації з організацією та розвиток ціннісної відповідності між працівником і компанією.

Розвиток афективної прихильності (Affective commitment)

Афективна прихильність є найбільш психологічно зрілою формою організаційної лояльності, оскільки базується на емоційному зв'язку працівника з організацією, його ідентифікації з нею та бажанні залишатися її частиною. В умовах сучасного ІТ-середовища саме цей тип прихильності є найбільш надійною основою утримання персоналу.

Формування афективної прихильності передбачає створення позитивного емоційного досвіду взаємодії з організацією на всіх етапах “життєвого циклу” співробітника — від онбордингу до щоденної робочої взаємодії.

У цьому контексті доцільними є такі напрями:

- розвиток сильної та послідовної корпоративної ідентичності, яка дозволяє працівникам асоціювати себе з організацією;

- формування культури довіри, відкритості та взаємоповаги;
- забезпечення позитивного досвіду взаємодії з керівництвом і командою;
- підтримка середовища, у якому працівник відчуває свою цінність і значущість.

Важливу роль у цьому процесі відіграють щоденні управлінські практики - стиль комунікації менеджерів, якість зворотного зв'язку, ставлення до помилок, рівень підтримки та залучення співробітників. Саме через ці елементи формується емоційне ставлення працівника до організації.

Зміцнення нормативної прихильності (Normative commitment)

Нормативна прихильність відображає внутрішньо прийняте відчуття обов'язку залишатися в організації та пов'язана з ціннісною ідентифікацією працівника з компанією. Як показали результати дослідження, цей компонент тісно пов'язаний з афективною прихильністю, що свідчить про його похідний характер: моральна лояльність формується на основі позитивного емоційного досвіду.

З огляду на це, зміцнення нормативної прихильності доцільно розглядати як продовження роботи з афективною складовою, але з акцентом на ціннісному вимірі взаємодії.

Основними напрямками у цьому контексті є:

- формування відчуття причетності до спільної справи та розуміння значущості організації;
- розвиток командної культури, що підсилює соціальні зв'язки між працівниками;
- підкреслення внеску кожного співробітника у загальний результат;
- формування спільних цінностей і норм поведінки.

Практично це може реалізовуватися через командні ініціативи, внутрішні комунікації, спільні проекти та практики, що підсилюють відчуття “ми”. Важливим є також створення середовища, у якому працівник не лише працює, а відчуває себе частиною більшої системи.

Обмежена роль обчислювальної прихильності (Continuance commitment)

Результати дослідження показали, що зв'язок обчислювальної прихильності з афективною складовою є слабким і не досягає статистичної значущості. Це свідчить про те, що вона не є інтегрованою частиною внутрішньої системи лояльності, а функціонує як окремий механізм, пов'язаний із раціональною оцінкою вигод і витрат.

У практичному вимірі це означає, що **continuance commitment не повинна розглядатися як основний інструмент утримання персоналу**. Орієнтація виключно на матеріальні стимули або створення умов, за яких працівнику “невигідно піти”, може забезпечити лише короткостроковий ефект і не формує стійкого психологічного зв'язку з організацією.

Водночас результати аналізу соціально-демографічних відмінностей (див. підрозділ 3.4) показали, що обчислювальна прихильність має найвище значення у групі працівників віком 40-49 років, без підтвердження лінійного зростання з віком. Це свідчить про те, що для певних категорій працівників прагматичні фактори (стабільність, накопичені ресурси, ризики змін) відіграють важливішу роль.

З урахуванням цього доцільно:

- забезпечувати конкурентні умови праці та стабільність для працівників із більшим стажем;
- враховувати індивідуальні потреби різних вікових груп;
- поєднувати матеріальні стимули з розвитком внутрішньої мотивації.

Таким чином, обчислювальна прихильність може виконувати підтримуючу функцію, але не повинна бути основою HR-стратегії.

Інтегрований підхід до формування організаційної прихильності

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне формування організаційної прихильності потребує інтегрованого підходу, який поєднує емоційні, ціннісні та організаційні аспекти взаємодії між працівником і компанією.

Ключовим є зміщення фокусу з “утримання працівника” на “формування середовища, у якому працівник хоче залишатися”. У такому середовищі:

- робота має суб’єктивний сенс і значущість;
- організація викликає позитивний емоційний відгук;
- працівник відчуває причетність до спільної мети;
- культурне середовище підтримує розвиток і взаємодію.

Саме поєднання цих факторів забезпечує формування стійкої організаційної прихильності, яка не залежить виключно від зовнішніх умов і є більш надійною основою довгострокової ефективності організації.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що в сучасній ІТ-компанії організаційна прихильність формується передусім як внутрішньо мотивований психологічний процес, що базується на емоційному зв’язку, ціннісній відповідності та якості організаційного середовища.

3.7.4. Практична апробація результатів дослідження

Важливо зазначити, що результати проведеного дослідження не обмежилися теоретичними висновками, а були використані у практичній діяльності компанії. На основі виявлених емпіричних закономірностей, зокрема ролі смислово-емоційного компонента залученості (Dedication), взаємозв’язку афективної та нормативної прихильності, а також наявності розривів в

організаційній культурі, було ініційовано впровадження низки управлінських та HR-практик (див. Додаток А).

Зокрема, з метою зменшення виявленого розриву у сфері стабільності та підвищення прозорості організаційного середовища було впроваджено регулярні загальноорганізаційні зустрічі (All Hands), у межах яких співробітники отримують актуальну інформацію про стан компанії, її стратегічні пріоритети та ключові зміни. Така практика сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, зниженню рівня невизначеності та підвищенню довіри до управлінських рішень.

Крім того, з урахуванням ролі смислового компонента залученості було посилено практику регулярного зворотного зв'язку через проведення індивідуальних зустрічей (one-on-one). Це дозволило підвищити рівень включеності співробітників у робочі процеси, їхню суб'єктивну значущість роботи та відчуття власного внеску, що безпосередньо пов'язано з підвищенням Dedication.

У напрямі розвитку системи визнання, що було визначено як одна із зон культурного розриву, було впроваджено практики публічного відзначення досягнень співробітників. Це сприяло покращенню емоційної атмосфери в колективах, посиленню відчуття цінності працівників для організації та, відповідно, зміцненню афективної та нормативної складових організаційної прихильності.

Також було ініційовано роботу над удосконаленням внутрішніх процесів та комунікацій, спрямовану на зменшення виявлених культурних розривів, зокрема у сферах стабільності, якості та взаємодії. Ці зміни мають системний характер і орієнтовані на формування більш узгодженого та передбачуваного організаційного середовища.

Хоча оцінка довгострокових ефектів впроваджених змін потребує подальшого дослідження, попередні спостереження свідчать про позитивну

динаміку у сприйнятті організаційного середовища співробітниками. Зокрема, відзначається покращення якості внутрішніх комунікацій, підвищення прозорості управлінських процесів та зростання рівня залученості.

Факт практичного впровадження результатів магістерського дослідження в HR-практики IT-компанії підтверджується офіційною довідкою з місця роботи, копія якої наведена у Додатку А.

Таким чином, результати дослідження мають не лише теоретичне, а й безпосереднє прикладне значення, що підтверджується їх використанням у реальній діяльності IT-компанії. Це дозволяє розглядати отримані висновки як основу для подальшого розвитку HR-практик, спрямованих на зміцнення організаційної прихильності та підвищення ефективності взаємодії між працівниками та організацією.

Висновки до розділу III

У третьому розділі представлено результати емпіричного дослідження психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників IT-компанії, здійснено їх інтерпретацію та сформульовано практичні рекомендації. Аналіз описової статистики засвідчив, що у вибірці співробітників переважають внутрішньо мотивовані форми прихильності: афективна ($M = 5,34$; $SD = 1,07$) та нормативна ($M = 5,11$; $SD = 0,94$) складові переважають над інструментальною ($M = 4,19$; $SD = 0,88$). За шкалою робочої залученості найвищі значення зафіксовано для Dedication ($M = 4,64$; $SD = 0,87$) та Absorption ($M = 4,58$; $SD = 0,88$), тоді як Vigor має дещо нижчий рівень ($M = 4,47$; $SD = 0,86$). Кореляційний аналіз компонентів робочої залученості підтвердив наявність сильних позитивних взаємозв'язків між усіма трьома складовими (r у межах $0,699$ – $0,759$; $p < .001$), що свідчить про внутрішню узгодженість конструкту залученості у досліджуваній вибірці. Регресійна модель $Absorption \sim Dedication + Vigor$ виявилася статистично інформативною: коефіцієнт детермінації становив $R^2 = 0,594$, тобто предиктори пояснюють 59,4

% варіації показника занурення. Dedication ($\beta = 0,499$; $p < .001$) виявився сильнішим предиктором, ніж Vigor ($\beta = 0,320$; $p = .012$). Це підтверджує системоутворюючу роль смислово-емоційного компонента у формуванні глибокого занурення працівника в роботу. У структурі організаційної прихильності встановлено статистично значущий зв'язок між афективною і нормативною складовими ($\beta = 0,577$; $R^2 = 0,332$; $p < .001$), що свідчить про їх психологічну єдність як форм внутрішньо мотивованої лояльності. Водночас зв'язок між афективною та обчислювальною прихильністю не досяг статистичної значущості ($\beta = 0,229$; $R^2 = 0,053$; $p = .064$), що вказує на відносну автономність прагматичного компонента. Аналіз соціально-демографічних відмінностей за допомогою Welch's ANOVA показав, що для більшості показників статистично значущих відмінностей немає. Єдиним значущим ефектом стали вікові відмінності у вираженості обчислювальної прихильності ($F = 8,683$; $p = .002$): найвищий показник зафіксовано у групі працівників віком 40–49 років ($M = 5,03$). Афективна та нормативна складові мають універсальний характер між віковими групами. За методикою ОСР виявлено найбільші позитивні розриви між бажаною та наявною культурою у сферах стабільності ($gap = 1,23$), якості (1,17), винагород і визнання (1,15), інноваційності (1,02), справедливості (0,86) та командної взаємодії (0,83). Ці параметри визначено як ключові зони розвитку організаційної культури. Узагальнення емпіричних результатів дозволило виокремити чотири психологічні механізми формування організаційної прихильності в досліджуваній ІТ-компанії: емоційно-смисловий (зв'язок Dedication–Absorption), ціннісно-нормативний (зв'язок Affective–Normative), прагматично-віковий (вікова специфіка Continuance) та культурно-ціннісний (розриви ОСР як контекст прихильності). На основі отриманих результатів сформовано систему практичних рекомендацій за трьома напрямками: оптимізація організаційної культури через зменшення культурних розривів, підвищення рівня робочої залученості через посилення смислово-емоційного компонента, та зміцнення внутрішньо мотивованих форм прихильності. Частина запропонованих рекомендацій апробована у практичній

діяльності досліджуваної ІТ-компанії, що підтверджує прикладну значущість отриманих результатів.

Перевірка сформульованих дослідницьких припущень показала, що припущення про позитивний взаємозв'язок між компонентами робочої залученості підтвердилося. Також підтверджено припущення про провідну роль компонентів *Dedication* та *Vigor* у прогнозуванні *Absorption*, причому найбільший внесок зробив компонент *Dedication*. Припущення щодо взаємозв'язку афективної та нормативної прихильності підтвердилося, тоді як зв'язок між афективною та обчислювальною прихильністю не досяг статистичної значущості. Частково підтверджено припущення про вплив соціально-демографічних характеристик, оскільки значущі відмінності виявлено лише за віком для показника обчислювальної прихильності. Підтверджено також припущення про наявність розривів між бажаною та наявною організаційною культурою, які можуть виступати важливим контекстним чинником формування організаційної прихильності працівників. Таким чином, у Розділі 3 емпірично перевірено сформульовані дослідницькі припущення, виявлено психологічні механізми формування організаційної прихильності та обґрунтовано напрями їх практичного застосування в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне й емпіричне дослідження психологічних механізмів формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії. На основі аналізу наукових підходів, результатів кількісного дослідження та їх прикладної інтерпретації сформульовано такі висновки.

1. Організаційна прихильність доцільно розглядати як багатовимірний психологічний феномен, структура якого визначається не лише ставленням працівника до організації, а й характером його включеності у професійну діяльність та сприйняттям організаційного середовища. Теоретичний аналіз показав, що найбільш продуктивним для пояснення цього феномена є інтегративний підхід, який поєднує трьохкомпонентну модель прихильності, концепцію робочої залученості та підхід ціннісної відповідності організаційній культурі. Отже, формування прихильності відбувається на перетині емоційних, смислових, нормативних, прагматичних і культурно-організаційних чинників.

2. У досліджуваній вибірці співробітників ІТ-компанії виявлено достатньо високий рівень робочої залученості та внутрішньо мотивованих форм організаційної прихильності. За шкалами UWES найвищі середні значення зафіксовано для Dedication ($M = 4,64$; $SD = 0,87$) та Absorption ($M = 4,58$; $SD = 0,88$), тоді як Vigor має дещо нижчий рівень ($M = 4,47$; $SD = 0,86$). За шкалами TCM найвищими виявилися Affective commitment ($M = 5,34$; $SD = 1,07$) та Normative commitment ($M = 5,11$; $SD = 0,94$), тоді як Continuance commitment є нижчим ($M = 4,19$; $SD = 0,88$). Це свідчить про переважання в організації емоційно-ціннісної, а не інструментальної основи лояльності.

3. Підтверджено наявність статистично значущих взаємозв'язків між компонентами робочої залученості, причому центральним виявився зв'язок між **Dedication** та **Absorption** ($r \approx 0,74$). Також встановлено позитивний, але

слабший зв'язок між **Vigor** та **Absorption** ($r \approx 0,70$). Отримані результати дають підстави стверджувати, що глибоке занурення працівника у роботу найбільшою мірою пов'язане не лише з наявністю ресурсу енергії, а насамперед із переживанням значущості діяльності, інтересом до неї та емоційною включеністю. Таким чином, у структурі залученості саме смислово-емоційний компонент виконує системоутворюючу функцію.

4. Встановлено статистично значущий внесок компонентів робочої залученості у формування глибокого занурення в роботу. Регресійна модель, у якій **Absorption** виступав залежною змінною, а **Dedication** і **Vigor** - предикторами, показала достатньо високу пояснювальну силу ($R^2 = 0,594$). Обидва предиктори є статистично значущими, однак їх внесок є нерівнозначним: **Dedication** ($\beta = 0,499$; $p < 0,001$) виявився сильнішим за **Vigor** ($\beta = 0,320$; $p = 0,012$). Це дає підстави розглядати **Dedication** як центральний психологічний механізм глибокої професійної включеності у вибірці співробітників ІТ-компанії.

5. У структурі організаційної прихильності підтверджено більш тісний зв'язок між внутрішньо мотивованими компонентами, ніж між ними та інструментальною складовою. Зокрема, **Affective commitment** є статистично значущим предиктором **Normative commitment** ($\beta = 0,577$; $R^2 = 0,332$; $p < 0,001$), що свідчить про психологічну єдність емоційного прийняття організації та внутрішньо прийнятого відчуття морального обов'язку залишатися в ній. Водночас зв'язок між **Affective** та **Continuance commitment** не досяг статистичної значущості ($\beta = 0,229$; $R^2 = 0,053$; $p = 0,064$), що вказує на відносну автономність прагматичної складової прихильності. Отже, у досліджуваній організації лояльність базується переважно на емоційно-ціннісних, а не на розрахунково-утримувальних механізмах.

6. Соціально-демографічні характеристики загалом не визначають структуру робочої залученості та організаційної прихильності у вибірці. Не виявлено статистично значущих відмінностей за більшістю досліджуваних

показників, а єдиним значущим ефектом стали вікові відмінності щодо **Continuance commitment** (Welch's $F = 8,683$; $p = 0,002$). Найвищий рівень обчислювальної прихильності зафіксовано у групі працівників віком **40–49 років**, що свідчить про наявність вікової специфіки саме у прагматичному вимірі організаційної лояльності. Це дозволяє зробити висновок, що соціально-демографічні чинники відіграють другорядну роль і впливають переважно на інструментально-раціональний аспект прихильності, тоді як емоційна та нормативна складові мають більш універсальний характер у межах організації.

7. Аналіз організаційної культури за методикою ОСР показав наявність виражених розривів між бажаними і наявними характеристиками середовища. Найбільші позитивні гар зафіксовано у сферах стабільності (1,23), якості (1,17), винагород і визнання (1,15), інноваційності (1,02), справедливості (0,86) та співпраці (0,83). Це свідчить про наявність у працівників запиту на більш передбачуване, якісне, справедливе, визнальне й водночас інноваційне організаційне середовище. Водночас мінімальні розриви за параметрами агресивності, орієнтації на правила, адаптивності та рішучості свідчать, що проблема полягає не у загальній дисфункційності культури, а в конкретних зонах, які є найбільш значущими для переживання належності та довіри до організації.

8. Узагальнення емпіричних результатів дозволило виокремити кілька ключових психологічних механізмів формування організаційної прихильності у досліджуваних ІТ-компаній. Перший - емоційно-смісловий, що проявляється через зв'язок між **Dedication** і **Absorption** та показує роль суб'єктивної значущості роботи у формуванні стійкої професійної включеності. Другий - ціннісно-нормативний, який відображається у зв'язку між **Affective** та **Normative commitment** і вказує на те, що моральна лояльність виростає з емоційного прийняття організації. Третій - прагматично-віковий, який стосується **Continuance commitment** і проявляється через відмінності між

віковими групами, з найбільш вираженим показником у працівників віком **40–49 років**. Четвертий - культурно-ціннісний, який показує, що ступінь відповідності організаційного середовища очікуванням працівників впливає на якість їхнього психологічного зв'язку з компанією.

9. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні системи рекомендацій щодо підвищення організаційної прихильності та оптимізації культури ІТ-компанії. На основі отриманих результатів доцільно орієнтувати HR- і управлінські практики на три взаємопов'язані напрями:

1. зменшення культурних розривів у сферах стабільності, якості, визнання, інноваційності та взаємодії;
2. підвищення робочої залученості через посилення суб'єктивної значущості праці, розвиток ролі менеджера як носія смислу та підтримку ресурсності працівників;
3. зміцнення афективної та нормативної прихильності через розвиток довіри, корпоративної ідентичності, причетності до спільної справи та системи визнання внеску працівників. Важливо, що частина цих підходів уже була апробована в реальній діяльності компанії через посилення загальноорганізаційних комунікацій, регулярний зворотний зв'язок і практики публічного визнання.

10. Загалом мету дослідження досягнуто: виявлено та обґрунтовано психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії на основі аналізу взаємозв'язків між компонентами робочої залученості, структурою організаційної прихильності та показниками ціннісної відповідності організаційної культури. Отримані результати підтверджують, що в сучасному ІТ-середовищі стійка організаційна прихильність формується передусім як внутрішньо мотивований психологічний процес, що спирається на смисл роботи, емоційний зв'язок з організацією та якість культурного середовища, а не лише на зовнішні стимули чи інструментальні фактори утримання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
3. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
5. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
6. 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
7. 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>
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
9. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
10. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

11. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
12. Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
13. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
14. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
15. Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
16. 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>
17. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
19. 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>
20. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

21. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
22. 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>
23. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
24. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.
25. 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>
26. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
27. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
28. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
29. Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>

30. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
31. Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50). Washington, DC: American Psychological Association.
32. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
33. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
34. 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>
35. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
36. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
37. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
38. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

39. Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
40. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
41. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
42. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
43. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
44. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>
45. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
46. 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>
47. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

48. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182.
<https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
49. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
50. 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(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
51. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
52. 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>
53. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
54. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
55. 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>

56. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>

57. Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

58. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

59. Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.). (2013). *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge.

60. Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331–348. <https://doi.org/10.1348/096317908X312641>

61. Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546–563. <https://doi.org/10.1037/apl0000143>

62. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

63. Винославська, О.В. (Ред.). (2009). *Психологія: підручник*. Київ: ІНК ОС.

64. Карамушка, Л.М. (2004). *Психологія організаційної культури*. Київ: Либідь.

65. Карамушка, Л.М. (2019). Психологічні особливості діяльності організацій нового типу: концептуальні та технологічні підходи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (4), 35–50.
66. Карамушка, Л.М., & Креденцер, О.В. (2017). Адаптація методик дослідження організаційної культури і прихильності в українському організаційному контексті. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (1), 56–67.
67. Кокун, О.М. (2012). *Психологія професійного становлення сучасного фахівця*. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство».
68. Корольчук, М.С., & Крайнюк, В.М. (2017). *Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах*. Київ: Ніка-Центр.
69. Креденцер, О.В. (2017). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*. Київ: Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України.

ДОДАТКИ

Додаток А

DocuSign Envelope ID: A9DC73F2-4C87-83D6-823E-6A4F6EEB8C3A



ДОВІДКА

Видана Ірині Медвідь у тому, що в межах її науково-дослідної роботи на тему «Психологічні механізми формування організаційної прихильності співробітників ІТ-компанії» було розроблено та впроваджено практичні рекомендації щодо підвищення рівня організаційної прихильності та оптимізації організаційної культури в компанії Revenue Grid.

Зокрема, у діяльність компанії інтегровано окремі елементи запропонованих підходів, спрямованих на:

- підвищення рівня залученості співробітників (зокрема через розвиток практик регулярного визнання та зворотного зв'язку);
- посилення міжкомандної взаємодії та прозорої комунікації;
- забезпечення кращого зв'язку між індивідуальними цілями співробітників і стратегічними цілями компанії;
- розвиток організаційної культури, орієнтованої на довіру, відповідальність та результат.

Рекомендації впроваджувалися у форматі HR-ініціатив та управлінських практик і на даний момент використовуються в поточній HR-роботі компанії.

Отримані результати застосовуються для подальшого розвитку системи управління персоналом та підвищення ефективності організаційних процесів.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

DocuSigned by:
Maria Ilyina
C0BCC9A85AC442F...

Марія Ільїна

People Partner в Revenue Grid