

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
Кафедра психології, педагогіки та професійної комунікації

Допускається до захисту
Завідувач кафедри

2026 р.

Кваліфікаційна робота
на тему:
ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ
УРАХУВАННЯ В HR-ПРАКТИЦІ»

Спеціальність: 053 Психологія
Освітня програма «Психологія. Соціально-психологічний супровід у
мегаполісі»

Виконала:
студентка 4 курсу,
групи Псих-2022-1
Сінна Дар'я Павлівна
Керівник:
к. пед. н., доц.
Резван Оксана Олексіївна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ УРАХУВАННЯ В HR-ПРАКТИЦІ	9
1.1. Поняття кар'єрної мотивації в психологічній науці та її значення для управління персоналом	10
1.2. Особливості кар'єрної мотивації кандидатів на посади	14
1.3. Методи дослідження кар'єрної мотивації та їх застосування в HR-практиці	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2	29
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ	29
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження	29
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників кар'єрної мотивації	34
2.3. Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації в HR-практиці рекрутингового агентства МІ Agency	43
Висновки до розділу 2	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Психологічні чинники кар'єрної мотивації та її урахування в HR-практиці»

Автор: Сінна Д. П.

Актуальність теми. В умовах стрімких економічних змін та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри проблема дослідження психологічних чинників кар'єрної мотивації набуває особливої актуальності. Грамотне управління персоналом неможливе без розуміння того, що спонукає людину до професійного розвитку, а трансформація ціннісних пріоритетів сучасного покоління працівників актуалізує потребу в нових інструментах діагностики та розвитку кар'єрної мотивації.

Мета роботи – означити, схарактеризувати психологічні чинники формування кар'єрної мотивації та визначити способи їх урахування в HR-практиці.

Об'єкт дослідження – кар'єрна мотивація особистості.

Предмет дослідження – психологічні чинники кар'єрної мотивації молодих спеціалістів (віком 22–28 років) та можливості їх урахування у практиці управління персоналом.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, порівняння та узагальнення психологічної літератури); емпіричні (методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна, опитувальник «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір у модифікації А. Реана, методика самооцінки Дембо-Рубінштейн, опитувальник «Рівень суб'єктивного контролю» Дж. Роттера, шкала толерантності до невизначеності MSTAT-I); математико-статистичні (кореляційний аналіз Пірсона, t-критерій Стюдента, описова статистика; обробка даних — JASP та Google Sheets). Вибірка — 23 молоді спеціалісти віком 22–28 років на базі рекрутингового агентства MІ Agency.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел із 62 найменувань (22 іноземною мовою), 12 таблиць, 5 додатків. Загальний обсяг — 69 сторінок, основний зміст — 56 сторінок.

Отримані результати та висновки. Уперше встановлено, що провідною кар'єрною орієнтацією молодих спеціалістів є орієнтація на «професійну компетентність» (30,4%) у поєднанні з переважанням внутрішньої мотивації (65,2%). Виявлено, що толерантність до невизначеності є найбільш диференційованим чинником кар'єрної мотивації (знижений рівень — у 39,1% учасників), а її зв'язок із зовнішньою негативною мотивацією є найсильнішим ($r = -0,51$). Встановлено найсильніший позитивний зв'язок між локусом контролю та внутрішньою мотивацією ($r = +0,52$). Удосконалено підхід до психодіагностики у рекрутинговому процесі шляхом узгодження академічних методик із практичними інструментами агентства (PAEI, Енеаграма, PSImee), що дає HR-фахівцям конкретні орієнтири для підбору, онбордингу та розвитку персоналу.

Ключові слова: кар'єрна мотивація, HR-практика, кар'єрні орієнтації, толерантність до невизначеності, локус контролю, молоді спеціалісти, професійна мотивація.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких економічних змін та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри проблема дослідження психологічних чинників кар'єрної мотивації та їх урахування в HR-практиці набуває особливої актуальності. Грамотне управління персоналом неможливе без розуміння того, що спонукає людину до професійного розвитку та факторів, які визначають її кар'єрні прагнення.

Молоді спеціалісти на початку професійного шляху потребують уваги та підтримки у розв'язанні численних проблем, таких як невизначеність професійних перспектив, підвищені вимоги з боку роботодавців, необхідність швидкої інтеграції в організаційну культуру та жорстка конкуренція на ринку праці. За таких умов HR-фахівці відіграють ключову роль – від грамотного онбордингу до побудови індивідуальних кар'єрних треків. Розуміння психологічних механізмів формування кар'єрної мотивації є принциповим як для молодих спеціалістів, так і для компаній, зацікавлених у залученні та утриманні перспективних працівників.

Наукові дослідження засвідчують, що кар'єрна мотивація є динамічною структурою, яка формується у взаємодії внутрішніх цінностей особистості, соціокультурного контексту, характеристик фахового середовища та набутого освітнього досвіду. Саме тому HR-практика потребує глибокого розуміння цих механізмів для побудови ефективних систем мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Значущість дослідження підтверджується також трансформацією ціннісних пріоритетів сучасного покоління працівників, для яких визначальними стають не лише фінансові чинники, а й можливості особистісного розвитку, гармонізація професійної та приватної сфер життя, змістовна наповненість трудової діяльності. Це актуалізує необхідність перегляду усталених підходів до HR-управління та розробки нових інструментів діагностики й розвитку кар'єрної мотивації.

Мета дослідження: означити, схарактеризувати психологічні чинники формування кар'єрної мотивації та визначити способи їх урахування в HR-практиці.

Об'єкт дослідження: кар'єрна мотивація особистості.

Предмет дослідження: психологічні чинники кар'єрної мотивації молодих спеціалістів (віком 22–28 років) та можливості їх урахування у практиці управління персоналом.

Гіпотеза дослідження.

Припускається, що:

снує взаємозв'язок між типом кар'єрних орієнтацій молодих спеціалістів та рівнем їхньої професійної мотивації, що може бути використаний HR-фахівцями для підбору та розвитку персоналу;

особистісні характеристики (самооцінка, локус контролю, толерантність до невизначеності) суттєво впливають на формування кар'єрної мотивації та є важливими маркерами для HR-діагностики;

молоді спеціалісти з різним стажем роботи (до 1 року та від 1 до 3 років) демонструють відмінності у структурі кар'єрної мотивації, що вимагає диференційованого підходу в HR-роботі.

Завдання дослідження:

проаналізувати наукові підходи до проблеми кар'єрної мотивації та її урахування в HR-практиці.

визначити структурні компоненти кар'єрної мотивації та чинники її формування у молодих спеціалістів.

обґрунтувати вибір діагностичного інструментарію, а саме комплексу психодіагностичних методик для дослідження кар'єрної мотивації.

емпірично дослідити особливості кар'єрної мотивації молодих спеціалістів на базі рекрутингового агентства MI Agency.

виявити взаємозв'язки між кар'єрними орієнтаціями, професійною мотивацією та особистісними характеристиками досліджуваних.

орівняти показники кар'єрної мотивації у молодих спеціалістів з різним професійним досвідом.

озробити практичні рекомендації щодо урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації у HR-діяльності.

Методи та методики дослідження.

Теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення психологічної літератури з проблеми дослідження.

Емпіричні методи:

- методика «Якорі кар'єри» (Е. Шейн, україномовна версія);
- опитувальник «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір в модифікації А. Реана);
- методика дослідження самооцінки Дембо-Рубінштейн (модифікація А. Прихожан);
- опитувальник «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК, Дж. Роттер, адаптація Є.Ф. Бажина, Є.А. Голинкіної та А.М. Еткінда);
- шкала толерантності до невизначеності (MSTAT-I, Д.Л. Маклейн).

Методи математичної статистики: кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона), t-критерій Стюдента для незалежних вибірок, описова статистика. Обробка даних здійснювалася за допомогою JASP та Google Sheets.

Наукова новизна результатів дослідження:

- вперше встановлено, що серед молодих спеціалістів рекрутингового агентства МІ Agency провідною кар'єрною орієнтацією є орієнтація на «професійну компетентність» (30,4%), яка у поєднанні з переважанням внутрішньої мотивації (65,2% учасників) формує специфічний мотиваційний профіль, характерний для початкових і середніх етапів кар'єрного становлення в українських умовах;
- вперше доведено, що толерантність до невизначеності є найбільш диференційованим психологічним чинником кар'єрної мотивації молодих спеціалістів: знижений та низький рівні цієї характеристики зафіксовано у 39,1% учасників, а її від'ємний зв'язок із зовнішньою негативною

мотивацією ($r = -0,51$) є найсильнішим серед виявлених зв'язків мотивації уникнення з особистісними характеристиками;

- дістало подальшого розвитку положення про взаємозумовленість локусу контролю та внутрішньої мотивації: виявлений позитивний зв'язок між інтернальністю та внутрішньою мотивацією ($r = +0,52$) є найсильнішим серед усіх встановлених кореляцій і підтверджує, що розвиток суб'єктного ставлення до власного кар'єрного шляху є ключовою умовою формування стійкої внутрішньої мотиваційної спрямованості;
- удосконалено підхід до психодіагностики у рекрутинговому процесі: встановлено змістовну відповідність між академічними методиками дослідження кар'єрної мотивації та практичними інструментами агентства (PAEI, Енеаграма, PSImee), що дозволяє інтегрувати наукові дані безпосередньо у процедури підбору персоналу.

Емпірична база дослідження. У дослідженні взяли участь 23 молодих спеціалісти віком від 22 до 28 років, які мали вищу освіту та працювали за фахом від 3 місяців до 3 років. Практична частина дослідження була реалізована на базі рекрутингового агентства MI Agency. Вибірка формувалась із працівників різних сфер діяльності (digital-маркетинг та affiliate marketing – 9 осіб, IT та технічні спеціальності – 6 осіб, фінанси та економіка – 5 осіб, інші напрями – 3 особи) для забезпечення репрезентативності результатів.

Практичне значення результатів дослідження. HR-фахівці та рекрутери можуть застосовувати результати дослідження для побудови психологічно обґрунтованих процедур підбору персоналу: виявлені закономірності між типами кар'єрних орієнтацій, мотиваційним комплексом та особистісними характеристиками дають конкретні орієнтири для складання аватарів кандидатів і формування рекомендацій роботодавцям. Отримані дані про знижений середній рівень толерантності до невизначеності у молодих спеціалістів та статистично значущі відмінності між підгрупами з різним рівнем досвіду дозволяють диференціювати підхід до онбордингу, менторингу та побудови систем мотивації залежно від етапу кар'єрного становлення. Роботодавці можуть використовувати

результати для формування конкурентних пропозицій на ринку молодих талантів, орієнтуючись не лише на матеріальне заохочення, а й на можливості фахового розвитку та визнання як провідних мотиваційних чинників досліджуваної групи. Матеріали дослідження можуть бути використані у викладанні курсів з організаційної психології, психології праці та управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, з них іноземною мовою – 22. Робота містить 12 таблиць та 5 додатків. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок, з них основний зміст – 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ УРАХУВАННЯ В HR-ПРАКТИЦІ

1.1. Поняття кар'єрної мотивації в психологічній науці та її значення для управління персоналом

Проблема кар'єрної мотивації є однією з центральних у сучасній психології праці та організаційній психології. Стрімкі зміни на ринку праці, трансформація традиційних кар'єрних моделей та поява нових форм професійної реалізації актуалізують необхідність переосмислення класичних підходів до розуміння мотиваційних механізмів кар'єрного розвитку особистості. Водночас для HR-практики розуміння цих механізмів є не лише теоретичним завданням, а й практичною необхідністю – основою для побудови ефективних систем підбору, адаптації та розвитку персоналу [26].

Теоретичний аналіз кар'єрної мотивації потребує насамперед з'ясування базового поняття мотивації. У психологічній науці це поняття трактується по-різному залежно від наукового підходу. J. Reeve розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до активності, визначають її спрямованість та забезпечують стійкість поведінки, а мотив визначає як усвідомлену потребу в досягненні бажаних умов і результатів діяльності [55, с. 136–137]. Т. Білецька та В. Купчишина, аналізуючи вітчизняні та зарубіжні підходи, наголошують, що мотивація є не лише спонукальним процесом, а й смисловим утворенням, що надає діяльності особистісної значущості та визначає її спрямованість [5, с. 60]. Спільним для цих підходів є визнання мотивації динамічним утворенням, яке регулює активність людини. Різниця полягає в акцентах: перший підхід наголошує на енергетичному аспекті, другий – на ціннісно-смысловому вимірі мотивації.

Класичні теорії мотивації традиційно поділяють на дві великі групи: змістовні, що фокусуються на потребах людини, та процесуальні, які

розкривають механізми виникнення мотивованої поведінки. До змістовних належать ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб Д. МакКлелланда. Процесуальний підхід представлений теорією очікувань В. Врума, теорією справедливості Дж. Адамса та комплексною моделлю Л. Портера і Е. Лоулера [5, с. 61]. Кожна з цих концепцій розкриває окремий аспект мотиваційного процесу та має пряме значення для HR-практики як теоретичне підґрунтя інструментів мотивації та розвитку персоналу.

Від розуміння мотивації загалом логічно перейти до її конкретного прояву у професійній сфері. Кар'єра як психологічний феномен не має єдиного визначення в науковій літературі. D. T. Hall розглядає кар'єру як індивідуально усвідомлену послідовність змін у професійному житті людини, що охоплює як об'єктивні аспекти – посадове просування та зміну статусу, – так і суб'єктивні – цінності, мотиви та самооцінку професійних досягнень [47]. З точки зору HR-менеджменту кар'єра є також організаційним ресурсом – інструментом утримання та розвитку цінних співробітників.

Спираючись на розуміння кар'єри як багатовимірного феномену, дослідники визначають кар'єрну мотивацію як інтегративне особистісне утворення. І. Штученко характеризує її як систему мотивів, ціннісних орієнтацій, установок та прагнень особистості, спрямованих на досягнення результатів у професійній сфері, що визначає інтенсивність та спрямованість кар'єрних прагнень, готовність долати перешкоди та здатність до саморозвитку [41, с. 123–125]. Для HR-фахівця діагностика кар'єрної мотивації є базовим інструментом розуміння потенціалу співробітника та побудови його індивідуального плану розвитку.

Особливу значущість для HR-практики має ієрархія потреб А. Маслоу, яка постулює п'ятирівневу структуру людських потреб: від базових фізіологічних до потреби в самоактуалізації. Кар'єрна мотивація може реалізовувати різні рівні потреб залежно від стадії професійного розвитку особистості. На початкових етапах кар'єри домінують потреби у безпеці та стабільності, з часом на перший план виходять потреби в повазі, визнанні та самореалізації. HR-менеджер,

розуміючи цю динаміку, може пропонувати працівнику релевантні мотиваційні стимули на кожному етапі [50].

Теорія Ф. Герцберга вносить важливе розрізнення між гігієнічними факторами та мотиваторами. До гігієнічних факторів відносяться умови праці, оплата, відносини з колегами – їх наявність не мотивує, але відсутність демотивує. Справжні мотиватори пов'язані зі змістом роботи, визнанням досягнень, можливістю професійного зростання. У контексті HR-практики це означає, що матеріальна винагорода та комфортні умови є необхідними, але недостатніми умовами для формування стійкої кар'єрної мотивації співробітника

Концепція В. Врума будується навколо трикомпонентної системи: значущість бажаного результату для індивіда, віра у спроможність власних дій призвести до конкретних наслідків та переконаність у тому, що досягнуті результати приведуть до цінної винагороди. Відсутність навіть одного елемента повністю нівелює спонукальну силу. Для HR-практики це означає необхідність забезпечення прозорості кар'єрних можливостей: працівник повинен бачити чіткий зв'язок між власними зусиллями та реальним кар'єрним просуванням [55, с. 137-138; 4].

Інтегративна концепція Л. Портера та Е. Лоулера синтезує положення різноманітних мотиваційних підходів і стверджує, що продуктивність визначається інтенсивністю вкладених зусиль, компетенціями особистості та розумінням нею власного функціонального призначення. Принциповий момент полягає в тому, що задоволеність народжується після успішного виконання завдань, а не стимулює їх розв'язання. Для HR-менеджменту це означає, що системи оцінки персоналу мають фіксувати реальні досягнення і на їх основі формувати винагороду [55, с. 137–138; 4].

Окремої уваги заслуговує концепція кар'єрних орієнтацій (кар'єрних якорів) Е. Шейна, яка є одним з найпопулярніших інструментів у сучасній HR-діагностиці. Кар'єрні орієнтації – це ціннісні установки, соціальні інтереси та

мотиви, які визначають вибір кар'єрного шляху та характер професійного розвитку особистості. Е. Шейн виділив дев'ять основних кар'єрних орієнтацій:

- професійна компетентність – орієнтація на постійне вдосконалення професійної майстерності;
- менеджмент – прагнення до управління людьми та організаційними процесами;
- автономія та незалежність – потреба у свободі дій та самостійності у прийнятті рішень;
- стабільність місця роботи – орієнтація на надійність і довгострокову зайнятість;
- стабільність місця проживання – небажання змінювати місце проживання заради кар'єри;
- служіння – бажання реалізовувати важливі особисті цінності через професійну діяльність;
- виклик – потреба у вирішенні складних завдань та конкуренції;
- інтеграція стилів життя – прагнення до балансу між кар'єрою та особистим життям;
- підприємництво – орієнтація на створення власної справи та готовність до ризику.

Знання домінуючого кар'єрного якоря співробітника дозволяє HR-фахівцю формувати індивідуальні пропозиції щодо розвитку, призначати на релевантні ролі та прогнозувати рівень задоволеності від роботи [36, с. 62].

У структурі кар'єрної мотивації виокремлюють кілька взаємопов'язаних компонентів. Мотиваційно-ціннісний компонент включає кар'єрні цінності та власне мотивацію до кар'єрного розвитку. Когнітивний компонент охоплює розуміння цілей та завдань професійної діяльності, уявлення про можливості кар'єрного зростання. Операційний компонент включає кар'єрну самоефективність, кар'єрну адаптивність та кар'єрну залученість. Особистісний компонент представлений професійною життєстійкістю, креативністю та

здатністю до самоаналізу. Кожен із цих компонентів є точкою прикладання зусиль HR-фахівця у роботі з персоналом.

Важливим аспектом кар'єрної мотивації є розрізнення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація базується на інтересі до самої професійної діяльності, задоволенні від процесу роботи, прагненні до самовдосконалення. Зовнішня мотивація визначається факторами поза межами діяльності: матеріальна винагорода, соціальне визнання, статус. Дослідження показують, що внутрішня мотивація є більш стійкою у довгостроковій перспективі. Для HR-практики це означає, що системи мотивації, орієнтовані виключно на матеріальне заохочення, є недостатніми для формування стійкої залученості персоналу [45, с. 221].

Таким чином, кар'єрна мотивація є складним багатокомпонентним утворенням, що формується під впливом як особистісних характеристик індивіда, так і соціальних та організаційних факторів. Розуміння її структури та механізмів є необхідною умовою як для розробки ефективних стратегій кар'єрного консультування, так і для побудови сучасних HR-систем управління персоналом.

Особливості кар'єрної мотивації кандидатів на посади

Розуміння кар'єрної мотивації молодих спеціалістів потребує насамперед відповіді на принципове питання: чи всі, хто виходить на ринок праці, загалом орієнтовані на кар'єру? Дослідження свідчать, що це далеко не так. Значна частина молодих людей на початку трудового шляху керується передусім прагматичними міркуваннями – отримати роботу, забезпечити стабільний дохід, вирішити побутові питання. О. Кокун зазначає, що в період раннього професійного становлення домінуючими є потреби у безпеці та стабільності, а не у кар'єрному зростанні чи самореалізації [26]. Таким чином, на етапі входження у професію можна умовно виділити щонайменше два типи мотиваційної спрямованості: особистісно-побутову, орієнтовану на матеріальне

забезпечення та стабільність, і кар'єрну, спрямовану на професійне зростання, розвиток компетентності та просування. Ця відмінність є принципово важливою як для теоретичного аналізу, так і для побудови HR-діагностики: перш ніж досліджувати особливості кар'єрної мотивації молодого спеціаліста, необхідно встановити, чи є кар'єрний розвиток для нього загалом значущою цінністю.

Період раннього професійного становлення є критичним етапом формування мотиваційної спрямованості особистості. О. Борисенко характеризує його як час активної професійної адаптації, формування професійної ідентичності та опанування реальних умов праці [9, с. 26–28]. Специфіка цього етапу полягає в тому, що молодий фахівець стикається з розривом між очікуваннями, сформованими під час навчання, і реальністю робочого середовища. Саме цей розрив нерідко визначає, яка мотиваційна спрямованість стане домінуючою: частина молодих працівників, зіткнувшись з труднощами адаптації, переорієнтовується на суто побутові цілі, тоді як інші – навпаки – кристалізують свої кар'єрні прагнення та формують чіткі стратегії професійного розвитку.

Визначення поняття «молодий спеціаліст» у науковій літературі також не є однозначним. Вікові межі варіюються залежно від критерію, що береться за основу. Якщо критерієм є наявність вищої освіти та початковий етап трудової діяльності, то йдеться переважно про осіб віком 22–28 років з досвідом роботи до 3–5 років. Н. Гура зауважує, що визначальним є не стільки вік, скільки стадія кар'єрного розвитку: саме перші роки роботи формують базові кар'єрні установки та стратегії, які визначають подальший професійний шлях людини [18, с. 88–90]. У контексті цього дослідження під молодими фахівцями розуміються особи віком 22–28 років із вищою освітою та стажом роботи від 3 місяців до 3 років, які проходять первинну професійну адаптацію.

Для HR-практики розрізнення типів мотиваційної спрямованості є не просто теоретичним завданням, а практичною необхідністю. Підбір персоналу, орієнтований лише на виявлення рівня кар'єрної мотивації без попереднього встановлення її наявності, ризикує давати спотворену картину. Саме тому в

емпіричній частині цього дослідження першим кроком є застосування методики, що дозволяє виявити кар'єрну орієнтацію як таку, – методики «Якорі кар'єри» Е. Шейна, – і лише серед тих, для кого кар'єрний розвиток є справді значущою цінністю, досліджуються особливості структури кар'єрної мотивації. Такий підхід забезпечує валідність результатів і відповідає логіці HR-діагностики: спочатку встановити наявність феномену, а потім аналізувати його характеристики [56].

Центральне місце серед особистісних чинників займає самоєфективність – переконання індивіда у власній здатності успішно виконувати професійні завдання та досягати кар'єрних цілей. За А. Bandura, рівень самоєфективності визначає, які завдання людина обирає, скільки зусиль вкладає та як реагує на невдачі [42]. Ця концепція набула подальшого розвитку у соціально-когнітивній теорії кар'єри, яка встановлює, що самоєфективність, очікувані результати діяльності та кар'єрні цілі взаємодіють між собою у формуванні кар'єрних інтересів і вибору [49]. Для HR-фахівця діагностика самоєфективності є важливим маркером при підборі персоналу: низька самоєфективність стримує кар'єрну активність, тоді як висока – сприяє постановці амбітних цілей та наполегливості у їх досягненні. Н. Гура систематизує психологічні чинники формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів за чотирма напрямками: особистісні, когнітивні, емоційно-вольові та соціально-психологічні, кожен з яких вносить унікальний внесок у побудову системи кар'єрних устремлінь [18, с. 88–90].

Серед особистісних чинників кар'єрної мотивації особливе місце посідає локус контролю. Локус контролю відображає базове переконання індивіда стосовно того, чи залежать його досягнення від особистих дій (інтернальна орієнтація) або від зовнішніх обставин (екстернальна орієнтація). Молоді спеціалісти з інтернальною орієнтацією виявляють підвищену ініціативність у кар'єрних питаннях, готові нести відповідальність за власні вибори та демонструють високу стійкість до невдач. З точки зору HR це означає, що

інтернали є більш самостійними у плануванні розвитку, тоді як екстернали потребують більшої структурованості та підтримки з боку менеджера [20].

Толерантність до невизначеності характеризує спроможність особистості продуктивно функціонувати за браку чіткої інформації та непрогнозованості наслідків. В умовах сучасного динамічного ринку праці ця якість набуває критичного значення. Молодь із розвиненою толерантністю до невизначеності швидше адаптується до змін, сприйнятлива до нових кар'єрних можливостей та виявляє більшу гнучкість. Дослідження підтверджують, що здатність до кар'єрної адаптації безпосередньо пов'язана з вищою суб'єктивною кар'єрною успішністю та проактивністю особистості [61]. HR-фахівці все частіше враховують толерантність до невизначеності при підборі кандидатів на позиції, що передбачають роботу в умовах постійних змін [52].

Когнітивні чинники включають комплекс знань, уявлень та переконань, пов'язаних із професійною діяльністю та кар'єрним розвитком. Усвідомлення власної професійної компетентності прямо корелює з упевненістю у кар'єрі та готовністю приймати амбітні виклики. Кар'єрна грамотність – розуміння принципів кар'єрного розвитку у вибраній галузі, знання вимог до різних ролей та технік планування – є тим ресурсом, розвиток якого є прямим завданням HR-відділу через програми навчання та кар'єрного консультування [56].

Виняткову роль відіграють уявлення про кар'єрний успіх – персональні мірила оцінювання результатів у професійній сфері. Для частини молодих працівників успіх пов'язується з високим статусом та фінансовим благополуччям, для інших – із професійною досконалістю, визнанням колег або можливістю реалізовувати суспільно важливі ініціативи. HR-фахівець, який розуміє індивідуальне визначення успіху співробітника, здатний формувати більш точні та ефективні мотиваційні пропозиції [60].

Емоційно-вольові чинники визначають здатність особистості реалізовувати кар'єрні наміри у конкретних діях попри труднощі та невдачі. Емоційна стійкість – спроможність підтримувати продуктивність за стресових умов – критична для подолання кар'єрних турбулентностей. Вольові якості –

наполегливість, цілеспрямованість, самоконтроль – забезпечують реалізацію довгострокових кар'єрних планів. Молоді спеціалісти з розвиненими вольовими якостями демонструють вищу кар'єрну успішність навіть за менш сприятливих стартових умов. Для HR-практики ці якості є важливими предикторами ефективності працівника у довгостроковій перспективі [38].

Соціально-психологічні чинники демонструють, як соціальне середовище впливає на становлення професійних прагнень. Сімейне коло виступає одним із найпотужніших джерел впливу: родинні настанови, батьківські сподівання та психологічна підтримка близьких суттєво формують кар'єрні орієнтири молодшої людини. Референтна група – коло осіб, чия думка має особливу вагу, – задає зразки професійного успіху через механізми соціального порівняння [32, с. 236].

Організаційне середовище відіграє ключову роль у посиленні або послабленні кар'єрних стимулів початківців. Компанія, що цінує фаховий поступ, надає можливості для навчання та відзначає трудові здобутки персоналу, живить інтенсивну кар'єрну мотивацію. Саме тут HR-відділ несе пряму відповідальність: створення умов для розвитку, прозорих кар'єрних шляхів та культури визнання є ключовими HR-інструментами підтримки мотивації молодих спеціалістів [35, с. 253].

Система наставництва на стартових щаблях кар'єри значно впливає на формування впевненості у професії та кристалізацію фахової ідентичності початківців. Кваліфікований ментор не лише передає знання, але й полегшує адаптацію до корпоративної культури, надає зворотний зв'язок та психологічну підтримку. Організація ефективних програм менторингу є одним із пріоритетних завдань HR-відділу в роботі з молодими спеціалістами [59, с. 57–60].

Вагому роль відіграють і макросоціальні фактори – економічна ситуація, стан ринку праці, культурні орієнтири суспільства. В реаліях сучасної України молоді працівники стикаються з унікальними перешкодами: обмеженістю можливостей на ринку праці, розривом між освітою та вимогами роботодавців. Ці умови можуть як стимулювати вироблення гнучких кар'єрних стратегій, так і викликати стан кар'єрної байдужості. HR-фахівці мають враховувати цей

контекст при розробці програм залучення та утримання молодих талантів [44, с. 572–574].

Для систематизації представленого матеріалу доцільно узагальнити основні психологічні чинники формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів та їх значення для HR-практики у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Психологічні чинники формування кар'єрної мотивації та їх урахування в HR-практиці

Група чинників	Основні характеристики	HR-інструменти урахування
Особистісні	Самооцінка, локус контролю, толерантність до невизначеності, рівень домагань	Психодіагностика підбору, індивідуальні плани розвитку
Когнітивні	Професійна компетентність, кар'єрна грамотність, уявлення про успіх	Навчальні програми, кар'єрне консультування
Емоційно-вольові	Емоційна стійкість, стресостійкість, наполегливість, самоконтроль	Коучинг, програми підтримки психологічного благополуччя
Соціально-психологічні	Організаційне середовище, наставництво, референтна група	Менторинг, корпоративна культура, системи визнання

Окрему увагу варто приділити динаміці формування кар'єрної мотивації на різних етапах раннього професійного становлення, оскільки саме ця динаміка визначає зміст HR-роботи з молодими спеціалістами на кожному етапі їхнього розвитку (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка кар'єрної мотивації на етапах професійного становлення та завдання

Етап	Період	Мотиваційні особливості	Завдання HR
Первинна адаптація	Перші 3–6 місяців	Високі очікування, орієнтація на швидкі результати, нестабільність мотивації	Онбординг, менторинг, зворотний зв'язок

Стабілізація	6 місяців – 2 роки	Реалістичні очікування, формування професійної ідентичності	Кар'єрне консультування, навчання
Професійне зростання	2–5 років	Чіткі кар'єрні цілі, домінування внутрішньої мотивації	Індивідуальні кар'єрні треки, розвиток лідерства

Отже, формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів є складним багатофакторним процесом, що визначається взаємодією особистісних, когнітивних, емоційно-вольових та соціально-психологічних чинників. Розуміння цих чинників дозволяє HR-фахівцям розробляти ефективні програми психологічного супроводу професійного становлення молодих працівників та сприяти формуванню адаптивних кар'єрних стратегій.

1.3. Методи дослідження кар'єрної мотивації та їх застосування в HR-практиці

Вивчення кар'єрної мотивації як складного психологічного феномену потребує використання комплексу методів і методик, які дозволяють виявити як усвідомлені кар'єрні устремління особистості, так і латентні мотиваційні тенденції. Методологічний інструментарій дослідження кар'єрної мотивації розвивався паралельно з еволюцією уявлень про сутність цього феномену та охоплює широкий спектр діагностичних процедур – від опитувальників самооцінки до проєктивних технік та об'єктивних спостережень за поведінкою. Важливо підкреслити, що більшість із цих методів активно використовується не лише в наукових дослідженнях, а й безпосередньо в HR-практиці – при підборі персоналу, оцінці потенціалу, плануванні кар'єрного розвитку та побудові систем мотивації співробітників [26].

Методи психологічної діагностики кар'єрної мотивації можна класифікувати за різними критеріями. За формою збору даних розрізняють методи опитування (анкетування, інтерв'ювання), тестування (стандартизовані психодіагностичні методики), спостереження та експериментальні методи. За

характером отримуваної інформації виділяють об'єктивні методи, спрямовані на фіксацію реальної поведінки, та суб'єктивні методи, що базуються на самозвіті респондентів. За ступенем структурованості розрізняють стандартизовані (формалізовані) та проєктивні (напівструктуровані) методики. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, а найкращі результати досягаються при їх комплексному використанні [11].

Найбільш поширеними у психологічних дослідженнях є стандартизовані опитувальники. Вони дозволяють швидко отримати інформацію від великої кількості респондентів, забезпечують можливість кількісної обробки даних та порівняння результатів різних груп. До переваг стандартизованих методик належить також наявність нормативних показників, що дозволяє порівнювати індивідуальні результати з середньостатистичними значеннями для певної популяції. Саме тому стандартизовані методики є основним інструментом як у наукових дослідженнях кар'єрної мотивації, так і в HR-практиці оцінки персоналу [38].

Провідне місце серед інструментів дослідження кар'єрної мотивації посідає методика «Якорі кар'єри» (Career Anchors Inventory) Е. Шейна. Ця методика спрямована на виявлення домінуючих кар'єрних орієнтацій особистості – стійких мотиваційних утворень, що визначають вибір кар'єрного шляху та характер професійного розвитку. Методика складається з 41 твердження, які оцінюються за 10-бальною шкалою, та дозволяє діагностувати вираженість дев'яти кар'єрних орієнтацій: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність місця роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя та підприємництво. В HR-практиці ця методика широко використовується при підборі персоналу, формуванні команд, розподілі ролей та побудові індивідуальних кар'єрних треків співробітників. Знання домінуючого кар'єрного якоря дозволяє HR-фахівцю прогнозувати, які умови праці та кар'єрні можливості будуть найбільш мотивуючими для конкретної людини. У вітчизняних дослідженнях використовуються україномовні версії методики [56].

Для вивчення мотивації професійної діяльності широко застосовується методика К. Замфір у модифікації А. Реана. Ця методика дозволяє оцінити співвідношення внутрішньої мотивації (задоволення від самого процесу та результату роботи), зовнішньої позитивної мотивації (прагнення до матеріальної винагороди, визнання, кар'єрного просування) та зовнішньої негативної мотивації (прагнення уникнути покарання, критики, неприємностей). Оптимальним вважається мотиваційний комплекс, де внутрішня мотивація переважає над зовнішньою позитивною, а та, у свою чергу, над зовнішньою негативною. В HR-контексті результати цієї методики допомагають визначити, які саме стимули є найбільш ефективними для конкретного співробітника, та дозволяють формувати індивідуалізовані системи мотивації. Зокрема, якщо у працівника домінує зовнішня негативна мотивація, це є сигналом для HR-фахівця про необхідність перегляду умов праці та організаційного клімату [16, с. 164–

Для діагностики самооцінки, яка є важливим чинником кар'єрної мотивації, використовується модифікована методика Дембо-Рубінштейн у варіанті А. Прихожан. Методика включає сім шкал: здоров'я, розумові здібності, характер, авторитет у ровесників, уміння робити речі своїми руками, зовнішність, впевненість у собі. Респондент оцінює себе за кожною шкалою, відмічаючи свій рівень на вертикальній лінії. Методика дозволяє оцінити не лише загальний рівень самооцінки, але й ступінь її адекватності, стабільності та диференційованості. HR-фахівці використовують діагностику самооцінки для виявлення потенційних ризиків при адаптації нових співробітників: працівник із суттєво заниженою самооцінкою потребує додаткової підтримки та позитивного зворотного зв'язку, тоді як завищена самооцінка може призводити до конфліктів з керівництвом та колегами [38].

Локус контролю – важлива особистісна характеристика, що впливає на кар'єрну активність – діагностується за допомогою опитувальника «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК) Дж. Роттера в адаптації Є.Ф. Бажина, Є.А. Голинкіної та А.М. Еткінда. Методика складається з 44 тверджень та дозволяє

оцінити загальну інтернальність особистості, а також інтернальність у різних життєвих сферах: досягнень, невдач, сімейних відносин, виробничих відносин, міжособистісних відносин, здоров'я та хвороби. Високі показники інтернальності свідчать про усвідомлення особистістю власної відповідальності за життєві події та готовність активно впливати на хід подій. З позиції HR-менеджменту інтернали є більш самостійними у плануванні власного кар'єрного розвитку, краще справляються з ситуаціями невизначеності та демонструють вищу ініціативність. Натомість екстернали потребують більш структурованого середовища, чітких інструкцій та регулярного зворотного зв'язку від керівника

Толерантність до невизначеності, що набуває особливого значення в умовах сучасного нестабільного ринку праці, вимірюється за допомогою шкали Маклейном (McLain, 1993). Оригінальна методика містить 22 твердження та вимірює толерантність до невизначеності як одновимірний конструкт, що охоплює реакції особистості на різні типи амбівалентних стимулів – нові, складні та нерозв'язні. Високі показники за цією шкалою характерні для осіб, які сприймають невизначені ситуації як джерело можливостей, а не загроз. В умовах сучасного динамічного ринку праці HR-фахівці все частіше включають діагностику цієї якості до процедур оцінки кандидатів – особливо на позиції, що передбачають роботу в умовах постійних змін, стартап-середовищі або міжнародних проектах [52].

Окрім зазначених методик, у дослідженні кар'єрної мотивації можуть використовуватися й інші інструменти. Опитувальник термінальних цінностей І. Сенина дозволяє виявити ієрархію життєвих цінностей, серед яких важливе місце посідають кар'єрні цінності. Методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна призначена для оцінки 12 мотиваційних факторів у професійній діяльності, таких як визнання, зростання, автономія тощо, і є популярним інструментом у корпоративному HR. Опитувальник професійної готовності Л. Кабардової дозволяє визначити схильність до різних типів професій та може бути

корисним для розуміння кар'єрних преференцій на етапі підбору персоналу [32, с. 236–237].

Крім формалізованих тестових інструментів, для вивчення кар'єрної мотивації широко використовуються якісні дослідницькі підходи. Напівструктуроване інтерв'ю дозволяє отримати розгорнуту картину кар'єрних бажань, цінностей та намірів респондентів, їхнє бачення професійних досягнень, бар'єрів та можливостей. В HR-практиці кар'єрне інтерв'ю є стандартним інструментом як при підборі персоналу, так і при плануванні розвитку діючих співробітників – воно дозволяє виявити кар'єрні очікування людини та оцінити їх відповідність реальним можливостям організації. Аналіз індивідуальних кар'єрних наративів (біографічний підхід) допомагає виявити ключові моменти та вибори, що визначили кар'єрний шлях людини, і є особливо цінним у роботі з досвідченими співробітниками [18].

Метод фокус-групових дискусій показує ефективність у вивченні соціально-психологічних факторів кар'єрної мотивації, групових норм та уявлень про кар'єрний успіх. В HR-контексті фокус-групи використовуються для діагностики організаційного клімату та виявлення системних проблем, що впливають на мотивацію персоналу. Проективні методики, хоча й застосовуються нечасто в галузі кар'єрних досліджень, здатні надати важливу інформацію про приховані мотиваційні драйвери. Техніка незакінчених речень може бути адаптована для вивчення кар'єрних установок. Тематичний апперцептивний тест у версії Д. МакКлелланда є засобом виміру потреб у досягненні, владі та афіліації, котрі пов'язані з різними типами кар'єрної мотивації [51].

Метод структурованого спостереження у HR-практиці реалізується через системи оцінки поведінки співробітників. Планомірне фіксування поведінкових моделей у робочому середовищі дозволяє розпізнати справжні форми кар'єрної активності: ініціативність, готовність брати на себе додаткові функції, участь у корпоративних програмах розвитку, інвестування в професійне навчання. Принциповою перевагою спостереження є те, що воно документує не декларовані плани, а конкретні дії, що підвищує достовірність дослідницьких

висновків. В організаційному контексті спостереження доповнюється аналізом об'єктивних показників: динаміка продуктивності, участь у проектах, кількість ініціатив – все це є індикаторами реального рівня кар'єрної мотивації співробітника [35, с. 252–253].

Для узагальнення інформації про методи дослідження кар'єрної мотивації доцільно представити їх класифікацію за різними критеріями.

За формою збору даних:

- методи опитування (анкетування, стандартизовані опитувальники, інтерв'ю);
- методи тестування (психодіагностичні методики);
- методи спостереження (включене, зовнішнє спостереження);
- експериментальні методи (лабораторний, природний експеримент);
- аналіз продуктів діяльності (кар'єрних планів, резюме, портфоліо).

За характером отримуваної інформації:

- об'єктивні методи – спрямовані на реєстрацію реальної поведінки (спостереження, аналіз кар'єрних досягнень, відстеження кар'єрної траєкторії);
- суб'єктивні методи – базуються на самозвіті респондентів (опитувальники, інтерв'ю, есе про кар'єрні плани).

Вибір конкретних методів для вивчення кар'єрної мотивації залежить від мети дослідження, особливостей групи, доступних ресурсів та часу. В HR-практиці важливим є також критерій практичності: методики мають бути зручними у застосуванні в організаційному контексті, не вимагати надмірного часу від співробітників та надавати результати, придатні для прийняття управлінських рішень. Найкращий результат дає поєднання різних підходів: кількісних (стандартизовані тести та опитування) та якісних (глибинні інтерв'ю, спостереження). Такий комплексний підхід дозволяє отримати як загальну картину мотиваційних тенденцій у групі, так і глибоко зрозуміти унікальні аспекти кар'єрної мотивації кожного учасника дослідження [26].

Реалізуючи емпіричні дослідження кар'єрної мотивації, критично важливо забезпечувати дотримання етичних стандартів психологічного тестування. Ключовими вимогами є: свідома та вільна згода учасників на дослідження, захист їхньої приватної інформації, можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі, а також надання учасникам зворотного зв'язку за результатами діагностики. В HR-практиці дотримання цих принципів є не лише етичною нормою, а й умовою формування довіри між співробітниками та організацією. Паралельно необхідно усвідомлювати обмеження діагностичних інструментів: респонденти часто прагнуть продемонструвати соціально схвалювані відповіді, показники тестування залежать від контекстуальних умов, а тлумачення якісних даних неминуче включає дослідницьку інтерпретацію [46].

Математична обробка становить невід'ємний компонент кількісного вивчення кар'єрної мотивації. Для аналізу даних застосовуються: описова статистика (середні значення, стандартні відхилення, розподіл частот), кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між показниками мотивації та особистісними характеристиками, статистичні тести для порівняння груп (критерій Стюдента, тест Манна-Уїтні). У масштабних HR-дослідженнях використовується також факторний аналіз та кластеризація для виявлення латентних структур мотивації та формування типологій співробітників за мотиваційним профілем. Такі типології дозволяють HR-відділу розробляти диференційовані підходи до мотивації різних категорій персоналу [11].

Узагальнюючи, сучасний інструментарій вивчення кар'єрної мотивації характеризується досконалістю та багатоманітністю. Синтез стандартизованих тестових засобів, якісних дослідницьких стратегій та математичних процедур уможливорює одержання валідної та надійної інформації про кар'єрну мотивацію молодих працівників. Це створює фундамент як для конструювання ефективних програм психологічного супроводу їхнього фахового становлення, так і для розробки науково обґрунтованих HR-інструментів управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз проблеми психологічних чинників кар'єрної мотивації та її урахування в HR-практиці дозволяє зробити наступні висновки:

Кар'єрна мотивація є комплексним психологічним утворенням, що об'єднує сукупність мотиваційних чинників, ціннісних орієнтирів, внутрішніх установок і прагнень особистості, зорієнтованих на досягнення професійних цілей. Вона детермінує силу і напрямок кар'єрних устремлінь, визначає рівень готовності до подолання труднощів на шляху професійної самореалізації, а також характеризує потенціал особистісного саморозвитку та професійного вдосконалення. Для HR-практики кар'єрна мотивація є ключовим об'єктом діагностики та управління, оскільки безпосередньо визначає ефективність, залученість та лояльність персоналу.

Теоретичний фундамент вивчення кар'єрної мотивації ґрунтується на класичних і сучасних мотиваційних концепціях. Змістовий підхід (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) розкриває ієрархію і структуру потреб, які знаходять своє втілення у кар'єрній активності. Процесуальний напрям (В. Врум, Л. Портер та Е. Лоулер) з'ясовує психологічні механізми зародження і підтримання кар'єрної мотивації. Особливу роль відіграє теорія кар'єрних орієнтацій Е. Шейна, яка розкриває багатоаспектність кар'єрних цінностей і демонструє індивідуальну варіативність у трактуванні професійного успіху. Кожна з цих концепцій має пряме практичне значення для HR-менеджменту: вона слугує теоретичним обґрунтуванням конкретних інструментів мотивації, оцінки та розвитку персоналу.

У структурі кар'єрної мотивації виділяються мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційний та особистісний компоненти. Важливим є розрізнення внутрішньої мотивації (інтерес до професійної діяльності, прагнення до самовдосконалення) та зовнішньої мотивації (матеріальна

винагорода, соціальне визнання, статус). Внутрішня мотивація забезпечує більшу стійкість та ефективність кар'єрного розвитку у довгостроковій перспективі. Для HR-практики це означає необхідність побудови систем мотивації, що виходять за межі матеріального заохочення та спрямовані на розвиток внутрішньої залученості співробітників.

4. Формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів визначається взаємодією чотирьох груп чинників: особистісних (самооцінка, локус контролю, толерантність до невизначеності), когнітивних (професійна компетентність, кар'єрна грамотність, уявлення про успіх), емоційно-вольових (стресостійкість, наполегливість, самоконтроль) та соціально-психологічних (організаційне середовище, наставництво, вплив референтної групи). Кожна група чинників відіграє специфічну роль у процесі становлення кар'єрної мотивації та є точкою прикладання цілеспрямованих HR-зусиль – від психодіагностики при підборі до побудови програм розвитку та менторингу.

тап раннього професійного становлення (перші 3–5 років після завершення освіти) відіграє вирішальну роль у формуванні кар'єрної мотивації. Цей період характеризується процесами професійної адаптації, вироблення реалістичних кар'єрних очікувань та становлення професійної ідентичності. Дослідники виокремлюють три ключові фази: початкова адаптація (3–6 місяців), стабілізація (6 місяців – 2 роки) та активне професійне зростання (2–5 років), кожна з яких відзначається специфічними мотиваційними особливостями та потребує відповідного змісту HR-супроводу – від онбордингу та менторингу до кар'єрного консультування та побудови індивідуальних треків розвитку.

етодологічний апарат вивчення кар'єрної мотивації охоплює стандартизовані діагностичні інструменти («Якорі кар'єри» Е. Шейна, опитувальник К. Замфір у модифікації А. Реана, методика РСК, техніка Дембо-Рубінштейн, шкала толерантності до невизначеності MSTAT-I), якісні дослідницькі техніки (глибинні інтерв'ю, фокус-групові дискусії,

біографічний аналіз) та методи поведінкового спостереження. Більшість із цих інструментів знаходить пряме застосування в HR-практиці – при підборі персоналу, оцінці потенціалу, плануванні розвитку та побудові систем мотивації. Найбільш ефективною є інтегративна стратегія, що поєднує кількісні та якісні методи.

свідомлення психологічних механізмів становлення кар'єрної мотивації молодих фахівців закладає теоретичний фундамент для розробки науково обґрунтованих HR-програм психологічного супроводу на етапі професійного входження, систем кар'єрного консультування та корпоративних підходів до роботи з талановитими працівниками. Особливого значення набуває урахування індивідуально-психологічних особливостей кар'єрної мотивації під час проєктування персоналізованих маршрутів професійного розвитку кожного співробітника, що є одним із ключових завдань сучасного HR-менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КАР'ЄРНОЇ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження проводилося у межах переддипломної практики на базі рекрутингового агентства ФОП Ільєнко-Садовнікова Ірина Михайлівна (МІ персоналу для компаній у сферах digital-маркетингу, affiliate marketing, IT та фінансів і системно застосовує психодіагностичний інструментарій для оцінки особистісних характеристик кандидатів, що створило сприятливі організаційні умови для проведення дослідження в межах теми дипломної роботи.

Дослідження реалізовувалося у три послідовних етапи. На підготовчому етапі, що тривав упродовж першого тижня практики, було здійснено теоретичний аналіз наукової літератури з проблематики кар'єрної мотивації, ознайомлення з психодіагностичним інструментарієм агентства, визначено склад вибірки та підготовлено процедуру проведення тестування. На діагностичному етапі, що охопив другий і третій тижні практики, проводилося безпосереднє психодіагностичне тестування учасників із використанням обраного комплексу методик, а також збір додаткових даних методом спостереження та аналізу документів. На аналітичному етапі здійснювалася обробка та інтерпретація отриманих даних, їх систематизація за підгрупами, формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Учасниками дослідження стали кандидати, які у зазначений період проходили процес відбору через агентство на різні позиції. Залучення саме цієї категорії осіб обумовлене тим, що в момент активного пошуку роботи або розгляду нових кар'єрних можливостей мотиваційні чинники особистості виявляються найбільш чітко та усвідомлено, що робить таку вибірку особливо релевантною для вивчення психологічних чинників кар'єрної мотивації.

Загальна кількість учасників склала 23 особи. Формування вибірки здійснювалося цілеспрямовано відповідно до таких критеріїв включення:

- вік від 22 до 28 років, що відповідає цільовій групі дослідження та охоплює молодих спеціалістів на початковому та середньому етапах професійного становлення;
- наявність завершеної вищої освіти, що забезпечує однорідність вибірки за освітнім рівнем;
- досвід роботи за фахом від 3 місяців до 3 років, що дозволяє досліджувати специфіку кар'єрної мотивації осіб, які вже мають первинний практичний досвід, але ще перебувають на етапі активного кар'єрного пошуку та формування професійної ідентичності.

Критеріями виключення слугували: вік поза межами встановленого діапазону, відсутність вищої освіти, а також досвід роботи понад 3 роки, що відповідає якісно іншому етапу кар'єрного розвитку та може суттєво змінювати структуру мотиваційних чинників.

Розподіл учасників за основними характеристиками наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл учасників дослідження за основними характеристиками

Характеристика	Категорія	Кількість осіб	Відсоток
Гендер	Жінки		
	Чоловіки		
Досвід роботи	До 1 року (підгрупа 1)		
	Від 1 до 3 років (підгрупа 2)		
Сфера діяльності	-маркетинг / Affiliate		
	ІТ та технічні спеціальності		
	Фінанси та бухгалтерія		
	Інші напрями		
Всього			

За гендерним складом спостерігається помірне переважання жінок (60,9%), що відображає загальну тенденцію ринку праці у сферах маркетингу, фінансів та адміністрування, представлених у вибірці. За рівнем досвіду вибірка є практично збалансованою: підгрупа 1 – спеціалісти з досвідом до 1 року (11 осіб, 47,8%),

підгрупа 2 – спеціалісти з досвідом від 1 до 3 років (12 осіб, 52,2%). Такий розподіл забезпечив умови для порівняльного аналізу відповідно до третьої гіпотези дослідження про наявність відмінностей у структурі кар'єрної мотивації між зазначеними підгрупами.

Усі учасники брали участь у дослідженні добровільно. До початку тестування кожному було роз'яснено мету та процедуру дослідження, гарантовано конфіденційність і анонімність отриманих даних. Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів психологічної роботи, зокрема принципів добровільності, поінформованої згоди та конфіденційності.

Для реалізації мети та перевірки гіпотез дослідження було використано комплекс методів, що охоплював теоретичні, емпіричні та математично-статистичні методи.

Теоретичні методи – аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукової літератури – застосовувалися на підготовчому етапі для формування теоретичного підґрунтя та обґрунтування вибору діагностичного інструментарію.

Емпіричний інструментарій складався з п'яти стандартизованих психодіагностичних методик.

Методика «Якорі кар'єри» (Career Anchors Inventory, Е. Шейн, україномовна версія) стійких мотиваційних утворень, що визначають вибір кар'єрного шляху та характер професійного розвитку. Складається з 41 твердження, що оцінюються за 10-бальною шкалою, та діагностує вираженість дев'яти кар'єрних орієнтацій: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність місця роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя та підприємництво. Методика застосовувалася для перевірки першої гіпотези дослідження.

Питувальник «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана) [16] дозволяє оцінити співвідношення трьох складових мотиваційного комплексу: внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ)

та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). Оптимальним вважається мотиваційний комплекс, у якому $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$. Результати методики використовувалися для визначення характеру мотиваційної спрямованості учасників та перевірки першої і третьої гіпотез.

Методика дослідження самооцінки Дембо-Рубінштейн у модифікації А. Прихожан оцінює рівень самовпевненості, практичні вміння, зовнішність та впевненість у собі. Дозволяє оцінити загальний рівень самооцінки, ступінь її адекватності та диференційованості як особистісного чинника кар'єрної мотивації. Застосовувалася для перевірки другої гіпотези.

Методика «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК, Дж. Роттер, адаптація Є.Ф. Бажина, Є.А. Голинкіної, А.М. Еткінда) [2] складається з 44 тверджень та оцінює загальну інтернальність особистості, а також інтернальність у сферах досягнень, невдач та виробничих відносин. Діагностика локусу контролю як чинника кар'єрної активності здійснювалася в межах перевірки другої гіпотези.

Методика толерантності до невизначеності (MSTAT-I, Д.Л. Маклейн) [52] містить 22 твердження та діагностує схильність особистості сприймати неоднозначні, нові та складні ситуації як бажані, а не загрозливі. Методика охоплює реакції на різні типи амбівалентних стимулів – нові, складні та нерозв'язні – і трактується як одновимірний конструкт із різними аспектами прояву. Ця характеристика є важливим маркером для HR-діагностики при підборі на посади, що передбачають роботу в умовах постійних змін, та застосовувалася для перевірки другої і третьої гіпотез.

Додатково застосовувалися метод включеного спостереження за рекрутинговим процесом агентства та метод аналізу документів – описів вакансій, результатів психологічного тестування, аватарів кандидатів, що дозволило отримати додаткові якісні дані про специфіку кар'єрної мотивації досліджуваних.

Математично-статистична обробка даних включала описову статистику (середні значення, стандартні відхилення, відсотковий розподіл), кореляційний

аналіз із використанням коефіцієнта Пірсона та t-критерій Стюдента для незалежних вибірок з метою порівняння підгруп. Обробка даних здійснювалася за допомогою програм JASP та Google Sheets.

Відповідність методик гіпотезам дослідження наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Відповідність методик гіпотезам дослідження

Методика	Діагностований конструкт	Гіпотеза
«Якорі кар'єри» (Е. Шейн)	Кар'єрні орієнтації	Г1
Мотивація проф. діяльності (К. Замфір / А. Реан)	Тип мотивації (ВМ, ЗПМ, ЗНМ)	Г1, Г3
Дембо-Рубінштейн (А. Прихожан)	Самооцінка	Г2
РСК (Дж. Роттер / адаптація Бажина та ін.) [61]	Локус контролю	Г2
MSTAT-I (Д.Л. Маклейн) [62]	Толерантність до невизначеності	Г2, Г3

Обраний комплекс методів забезпечив можливість всебічного дослідження психологічних чинників кар'єрної мотивації молодих спеціалістів в умовах реальної HR-практики та дозволив отримати як кількісні, так і якісні дані, необхідні для перевірки висунутих гіпотез і формулювання обґрунтованих практичних рекомендацій.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників кар'єрної мотивації

Аналіз результатів емпіричного дослідження здійснювався послідовно за п'ятьма методиками з подальшим порівняльним аналізом між підгрупами та встановленням кореляційних зв'язків між показниками. Усі дані отримані в межах діагностичного етапу практики на базі рекрутингового агентства MI Agency за участю 23 молодих спеціалістів віком від 22 до 28 років.

Методика дозволила виявити домінуючі кар'єрні орієнтації учасників. Відповідно до процедури обробки, провідною вважається орієнтація, середній

бал за якою становить не менше 5 балів за 10-бальною шкалою [56]. Розподіл домінуючих кар'єрних орієнтацій серед учасників наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл домінуючих кар'єрних орієнтацій учасників дослідження (методика «Якорі кар'єри», Е. Шейн)

Кар'єрна орієнтація	Кількість осіб	Відсоток
Професійна компетентність		
Служіння		
Автономія та незалежність		
Стабільність місця роботи		
Виклик		
Менеджмент		
Підприємництво		
Інтеграція стилів життя		
Стабільність місця проживання		
Всього		

Домінуючою кар'єрною орієнтацією у вибірці виявилася орієнтація на професійну компетентність – вона є провідною у 30,4% учасників. Це свідчить про те, що для значної частини молодих спеціалістів ключовим мотиватором є постійний розвиток фахових навичок та досягнення майстерності у своїй галузі. Другою за поширеністю є орієнтація на служіння (21,7%), що відображає прагнення реалізовувати особисто значущі цінності через професійну діяльність. Орієнтація на автономію та незалежність посідає третє місце (17,4%), що є характерним для молодих спеціалістів, які прагнуть самостійно визначати умови та режим своєї роботи. Орієнтації на стабільність місця роботи (13,0%) та виклик (8,7%) представлені значно меншою мірою. Орієнтації на менеджмент та підприємництво виявлені лише в поодиноких випадках (по 4,3%), що є закономірним для початкового етапу кар'єрного розвитку, коли спеціалісти ще не накопичили достатнього досвіду для реалізації управлінських або підприємницьких амбіцій [26]. Орієнтації на інтеграцію стилів життя та стабільність місця проживання не виявилися провідними в жодного з учасників.

Важливо зазначити, що у 4 учасників (17,4%) жодна з кар'єрних орієнтацій не набрала значення 5 балів і вище, що відповідно до інтерпретаційної схеми методики свідчить про те, що кар'єра не є для них центральною цінністю на даному етапі життя [56]. Це підтверджує теоретичне положення, викладене у першому розділі дослідження, про необхідність розрізнення між кар'єро-орієнтованими та побутово-орієнтованими мотиваційними стратегіями у молодих спеціалістів [26].

Методика дозволила оцінити мотиваційний комплекс кожного учасника через співвідношення трьох компонентів: внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ). Показники кожного компоненту знаходяться в діапазоні від 1 до 5 балів. Оптимальним вважається мотиваційний комплекс типу $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ або $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$ [16]. Розподіл учасників за типами мотиваційного комплексу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл учасників за типами мотиваційного комплексу (методика К. Замфір / А. Реан)

Тип мотиваційного комплексу	Кількість осіб	Відсоток
Оптимальний ($ВМ > ЗПМ > ЗНМ$)		
Допустимий ($ВМ = ЗПМ > ЗНМ$)		
Субоптимальний ($ЗПМ > ВМ > ЗНМ$)		
Несприятливий ($ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ або $ЗНМ > ВМ$)		
Всього		

Оптимальний мотиваційний комплекс, за якого внутрішня мотивація переважає над зовнішньою позитивною, а та, у свою чергу, над зовнішньою негативною, виявлено у 39,1% учасників. Допустимий комплекс із рівністю ВМ та ЗПМ при низьких показниках ЗНМ зафіксовано у 26,1%. Таким чином, у 65,2% учасників мотиваційний комплекс є оптимальним або близьким до нього, що свідчить про переважання внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації як

провідних чинників кар'єрної активності. Субоптимальний комплекс, де зовнішня позитивна мотивація переважає над внутрішньою, виявлено у 21,7% учасників. Несприятливий мотиваційний комплекс із переважанням зовнішньої негативної мотивації зафіксовано у 13,1% учасників, що є сигналом для HR-практики щодо необхідності перегляду умов праці та організаційного клімату для цієї категорії спеціалістів [16].

Середні значення компонентів мотиваційного комплексу по вибірці загалом становлять: ВМ – 3,8 бала, ЗПМ – 3,4 бала, ЗНМ – 2,3 бала, що загалом відповідає оптимальній структурі мотивації та підтверджує переважання внутрішньої мотивації як провідного чинника кар'єрного розвитку молодих спеціалістів досліджуваної вибірки.

Методика оцінює самооцінку за сімома шкалами в діапазоні від 0 до 100 балів. Відповідно до норм інтерпретації: показники від 45 до 74 балів відповідають адекватній (реалістичній) самооцінці, від 75 до 89 балів – оптимально високій, від 90 до 100 балів – завищеній, нижче 45 балів – заниженій

Таблиця 2.5

Розподіл учасників за рівнями самооцінки (методика Дембо-Рубінштейн, модифікація А. Прихожан)

Рівень самооцінки	Бали	Кількість осіб	Відсоток
Завищена	90–100		
Оптимально висока	75–89		
Адекватна	45–74		
Занижена	до 45		
Всього			

У більшості учасників (43,5%) зафіксовано адекватний рівень самооцінки, що є сприятливим показником з точки зору кар'єрної мотивації: адекватна самооцінка забезпечує реалістичне цілепокладання та здатність до конструктивного сприйняття зворотного зв'язку. Оптимально високу самооцінку виявлено у 34,8% учасників, що корелює з підвищеною готовністю братися за складні завдання та кар'єрними амбіціями. У 13,0% учасників зафіксовано

завищену самооцінку, яка може свідчити про некритичне ставлення до власних можливостей та ускладнювати взаємодію з керівництвом і колегами. Занижена самооцінка виявлена у 8,7% учасників та є важливим маркером для HR-фахівця, оскільки потребує додаткової підтримки та позитивного зворотного зв'язку з боку керівництва при адаптації таких спеціалістів [38].

Середній показник самооцінки по вибірці становить 67,3 бала, що відповідає адекватному рівню та є сприятливим для формування стійкої кар'єрної мотивації.

Результати за опитувальником «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК)

Методика оцінює загальну інтернальність особистості та інтернальність у конкретних життєвих сферах у стенах від 1 до 10. Показник 6 стенів і вище свідчить про інтернальний тип контролю, нижче 4 стенів – про екстернальний, показники від 4 до 5,5 стенів є проміжними [2]. Розподіл учасників за типом локусу контролю наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл учасників за типом локусу контролю (опитувальник РСК)

Тип локусу контролю	Показник (стени)	Кількість осіб	Відсоток
Інтернальний	6 і вище		
Проміжний	4–5,5		
Екстернальний	нижче 4		
Всього			

Інтернальний тип локусу контролю виявлено у 47,8% учасників, що свідчить про усвідомлення ними особистої відповідальності за власні кар'єрні досягнення та готовність активно впливати на хід власного професійного розвитку. Такі спеціалісти є більш самостійними у плануванні кар'єри та демонструють вищу ініціативність [2]. Проміжний тип зафіксовано у 34,8% учасників. Екстернальний тип виявлено у 17,4% учасників – ці особи схильні пояснювати свої кар'єрні успіхи та невдачі переважно зовнішніми обставинами, що потребує врахування в HR-практиці: такі спеціалісти потребують більш

структурованого робочого середовища, чітких інструкцій та регулярного зворотного зв'язку від керівника.

Середній показник загальної інтернальності по вибірці становить 5,4 стена, що відповідає проміжному рівню з тенденцією до інтернальності, характерною для молодих спеціалістів на початку кар'єрного шляху, коли усвідомлення власної відповідальності за кар'єрний розвиток ще формується [26].

Результати за шкалою толерантності до невизначеності (MSTAT-I)

Шкала MSTAT-I, розроблена Д.Л. Маклейном, діагностує толерантність до невизначеності як схильність сприймати неоднозначні, нові та складні ситуації як бажані, а не загрозливі [52]. Розподіл учасників за рівнями толерантності до невизначеності наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл учасників за рівнями толерантності до невизначеності (шкала MSTAT-

Рівень толерантності до невизначеності	Кількість осіб	Відсоток
Високий		
Середній		
Нижче середнього		
Низький		
Всього		

Середній рівень толерантності до невизначеності виявлено у 43,5% учасників. Високий рівень – лише у 17,4%, що свідчить про відносно невелику частку спеціалістів, здатних продуктивно та без зайвої тривоги функціонувати в умовах браку інформації та непередбачуваності. Знижений та низький рівні у сукупності виявлено у 39,1% учасників, що є значущим показником для HR-практики: майже 4 з 10 молодих спеціалістів досліджуваної вибірки відчуватимуть труднощі на позиціях із нечіткими завданнями, частими змінами пріоритетів або роботою в умовах стартап-середовища. Для таких спеціалістів критично важливими умовами підтримання мотивації є чіткі KPI, зрозумілі очікування та регулярні зустрічі з керівником для узгодження пріоритетів [52].

Середній показник толерантності до невизначеності по вибірці відповідає рівню нижче середнього, що узгоджується з даними діагностики на платформі PSImee (42,9% від максимального значення за відповідною шкалою) і підтверджує зниження цієї характеристики як стійку тенденцію для молодих спеціалістів на початку кар'єрного шляху.

Відповідно до третьої гіпотези дослідження було здійснено порівняльний аналіз ключових показників між підгрупою 1 (досвід до 1 року, n=11) та підгрупою 2 (досвід від 1 до 3 років, n=12). Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз показників кар'єрної мотивації за підгрупами досвіду

Показник	Підгрупа 1 (до 1 року, n=11)	Підгрупа 2 (1–3 роки, n=12)	Різниця
Домінування орієнтації «Профес. компетентність» (%)			
Домінування орієнтації «Служіння» (%)			–10,6%
Середній показник ВМ (бали)			
Середній показник ЗПМ (бали)			–0,4
Середній показник самооцінки (бали)			
Середній показник інтернальності (стени)			
Середній показник толерантності до невизначеності			

Аналіз даних таблиці 2.8 виявляє низку характерних відмінностей між підгрупами. У підгрупі 2 (1–3 роки досвіду) вищим є середній показник внутрішньої мотивації (4,1 проти 3,5 бала), що свідчить про посилення внутрішньої мотиваційної спрямованості зі зростанням досвіду. Водночас у підгрупі 1 дещо вищим є показник зовнішньої позитивної мотивації (3,6 проти 3,2 бала), що може відображати більшу залежність початківців від зовнішніх підтверджень своєї ефективності. Показник інтернальності є вищим у підгрупі 2

(5,8 проти 4,9 стена), що відповідає загальній закономірності: усвідомлення особистої відповідальності за кар'єрний розвиток зростає з набуттям досвіду]. Толерантність до невизначеності також є дещо вищою у підгрупі 2 (16,4 проти 13,8 балів), що узгоджується з положенням про те, що досвід роботи сприяє формуванню психологічної гнучкості та стійкості до невизначених ситуацій [52]. Самооцінка є вищою у підгрупі 2 (69,5 проти 64,8 бала), що пояснюється накопиченням реального професійного досвіду та підтвердженням власної компетентності через практичну діяльність.

Для статистичного підтвердження виявлених відмінностей було застосовано t-критерій Ст'юдента для незалежних вибірок. Статистично значущі відмінності ($p < 0,05$) виявлено за показниками внутрішньої мотивації ($t = 2,14$) та загальної інтернальності ($t = 2,31$). За показниками самооцінки та толерантності до невизначеності відмінності між підгрупами є помірними та не досягають рівня статистичної значущості ($p > 0,05$), що може бути пов'язано з відносно невеликим обсягом вибірки. Ці результати загалом підтверджують третю гіпотезу дослідження про наявність відмінностей у структурі кар'єрної мотивації між спеціалістами з різним рівнем досвіду.

Для перевірки першої та другої гіпотез дослідження було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта Пірсона. При $n = 23$ критичне значення коефіцієнта кореляції для досягнення рівня статистичної значущості $p < 0,05$ (двосторонній критерій, $df = 21$) становить $r = 0,413$. Значущі кореляційні зв'язки між досліджуваними показниками наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Значущі кореляційні зв'язки між показниками дослідження (коефіцієнт Пірсона,

Показник 1	Показник 2		
Внутрішня мотивація (ВМ)	Самооцінка		
Внутрішня мотивація (ВМ)	Інтернальність (РСК)		
Внутрішня мотивація (ВМ)	Толерантність до невизначеності		
Зовнішня негативна мотивація (ЗНМ)	Толерантність до невизначеності	-0,51	

Орієнтація «Проф. компетентність»	Внутрішня мотивація (ВМ)		
-----------------------------------	--------------------------	--	--

Отримані кореляційні зв'язки є теоретично обґрунтованими та підтверджують обидві перші гіпотези дослідження. Позитивний зв'язок між внутрішньою мотивацією та самооцінкою ($r = +0,48$, $p < 0,05$) свідчить про те, що спеціалісти з адекватно високою самооцінкою частіше демонструють внутрішню мотиваційну спрямованість, що узгоджується з теорією самоефективності А. Бандури [42]. Позитивний зв'язок між внутрішньою мотивацією та інтернальністю ($r = +0,52$, $p < 0,05$) є найсильнішим серед виявлених і підтверджує, що спеціалісти з інтернальним локусом контролю частіше орієнтуються на зміст роботи як провідний мотиватор, а не на зовнішні стимули невизначеності ($r = +0,44$, $p < 0,05$) свідчить про те, що спеціалісти, здатні продуктивно функціонувати в умовах невизначеності, частіше демонструють і вищу внутрішню мотивацію до кар'єрного розвитку. Негативний зв'язок зовнішньої негативної мотивації з толерантністю до невизначеності ($r = -0,51$, $p < 0,05$) підтверджує, що знижена толерантність до невизначеності пов'язана з переважанням мотивації уникнення, що є важливим практичним висновком для внутрішньої мотивацією ($r = +0,46$, $p < 0,05$) підтверджує першу гіпотезу: тип кар'єрної орієнтації пов'язаний із характером мотиваційного комплексу.

Варто зазначити, що у ході аналізу виявлено тенденції зв'язку між зовнішньою негативною мотивацією та самооцінкою ($r = -0,39$, $p = 0,066$) та між орієнтацією на стабільність і зовнішньою позитивною мотивацією ($r = +0,41$, $p = 0,052$), однак за рівня вибірки $n = 23$ ці зв'язки не досягають порогу статистичної значущості $p < 0,05$ і потребують перевірки на більшій вибірці.

Узагальнення отриманих даних дозволяє сформулювати такі основні висновки щодо психологічних чинників кар'єрної мотивації молодих спеціалістів досліджуваної вибірки.

По-перше, провідною кар'єрною орієнтацією є орієнтація на професійну компетентність (30,4%), що у поєднанні з переважанням оптимального мотиваційного комплексу (65,2% учасників) свідчить про домінування внутрішньої мотиваційної спрямованості у молодих спеціалістів, для яких значущість самої роботи та можливість розвивати фахові навички є провідним кар'єрним мотиватором.

По-друге, особистісні характеристики – самооцінка, локус контролю та толерантність до невизначеності – утворюють взаємопов'язану систему, що суттєво впливає на структуру кар'єрної мотивації. Встановлені кореляційні зв'язки підтверджують другу гіпотезу дослідження та визначають ці характеристики як важливі маркери для HR-діагностики при підборі персоналу.

По-третє, виявлені відмінності між підгрупами з різним рівнем досвіду підтверджують динамічний характер кар'єрної мотивації: зі зростанням досвіду посилюється внутрішня мотивація та інтернальність, тоді як на початковому етапі більш вираженою є залежність від зовнішнього позитивного підкріплення. Це підтверджує третю гіпотезу дослідження та визначає необхідність диференційованого підходу в HR-роботі з молодими спеціалістами різного рівня досвіду.

2.3. Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації в HR-практиці рекрутингового агентства МІ Agency

Результати емпіричного дослідження, описані у попередньому підрозділі, набувають особливого практичного значення у взаємодії з реальними інструментами та підходами, що застосовуються в рекрутинговому агентстві МІ Agency. Саме в умовах конкретної HR-діяльності стає очевидним, яким чином психологічне знання про кар'єрну мотивацію трансформується у системну роботу з кандидатами, поглиблює точність їхньої оцінки та підвищує якість підбору персоналу. Цей підрозділ присвячено аналізу того, як виявлені психологічні чинники кар'єрної мотивації молодих спеціалістів враховуються в

практиці MI Agency: яких інструментів та підходів це вимагає, на яких етапах рекрутингового процесу вони реалізуються і яких конкретних рекомендацій вимагає отримана емпірична картина.

MI Agency спеціалізується на підборі персоналу для компаній у сферах digital-маркетингу, affiliate marketing, IT та фінансів і системно застосовує психодіагностичний підхід до роботи з кандидатами. Ключовою особливістю практики агентства є принципове розуміння того, що якісний підбір персоналу не може обмежуватися оцінкою формальних компетенцій і потребує аналізу особистісного профілю кандидата, його мотиваційних пріоритетів та кар'єрних орієнтацій. Це відповідає сучасним тенденціям у сфері рекрутингу, де психологічна відповідність між кандидатом і позицією розглядається як не менш важливий критерій, ніж наявність необхідних технічних навичок. Психодіагностичний підхід агентства реалізується через три взаємодоповнюючі інструменти: методологію Адізеса (PAEI), систему Енеаграми та психологічну платформу PSImee.

Методологія Адізеса ґрунтується на концепції чотирьох функціональних ролей, що їх описав Іцхак Калдерон Адізес: Р (виробництво результатів), А (адміністрування), Е (підприємництво) та І (інтеграція). Кожна функція може бути виражена на трьох рівнях – високому, прийнятному або мінімальному, – що формує індивідуальний PAEI-профіль як інструмент аналізу стилю роботи, системи комунікації, мотиваційних пріоритетів та потенційного рівня ефективності кандидата на конкретній посаді. З точки зору предмета дослідження PAEI-профіль надає цінну інформацію про тип кар'єрної мотивації. Кандидати з домінуючою функцією Р, що виявилася найбільш поширеною у вибірці (60,9% учасників мали високий рівень цієї функції), характеризуються мотивацією досягнення і тяжіють до кар'єрних орієнтацій на «професійну компетентність» та «виклик» за Е. Шейном – тих орієнтацій, що також зайняли перші позиції в результатах дослідження. Кандидати з домінуючою функцією І, зафіксованою у 47,8% учасників на високому рівні, пов'язані з кар'єрними

орієнтаціями на «служіння» та командну взаємодію, де ключовим мотиватором є значущість міжособистісних стосунків на роботі та відчуття включеності.

Система Енеаграми є інструментом типологічної діагностики, що описує дев'ять базових психологічних типів із характерними мотиваційними патернами, цінностями та стратегіями поведінки. На відміну від PAEI, результат Енеаграми є відносно стабільним і відображає глибинний стиль сприйняття світу та взаємодії з оточенням. Серед 23 учасників дослідження найбільш поширеними виявилися тип 2 «Друг» (30,4%) та тип 3 «Досягач» (26,1%), що у сукупності охоплює 56,5% вибірки. Ця закономірність змістовно узгоджується з результатами за методикою «Якорі кар'єри»: тип 2 за Енеаграмою корелює з кар'єрною орієнтацією на «служіння», тоді як тип 3 відповідає орієнтаціям на «виклик» та «менеджмент». У практиці MI Agency дані Енеаграми використовуються для прогнозування довгострокової кар'єрної спрямованості кандидата та оцінки його культурної відповідності конкретній організації, що є більш глибинним рівнем аналізу, ніж оцінка актуальних навичок.

Платформа PSImee забезпечує багатовимірну психологічну діагностику за спеціалізованими шкалами, безпосередньо пов'язаними з чинниками кар'єрної мотивації. Аналізуючи результати вибірки за шкалою толерантності до невизначеності (середній показник відповідав 42,9% від максимального за PSImee та рівню «нижче середнього» за методикою MSTAT-I), можна констатувати виражену змістовну відповідність між обома інструментами: вони вимірюють один і той самий конструкт, хоча й з різним ступенем стандартизації. Шкала особистих досягнень PSImee корелює з поняттям самоефективності за А. Бандурою та результатами методики Дембо-Рубінштейн: в обох випадках вимірюється суб'єктивна впевненість особистості у власній компетентності. Для наочності відповідності між дослідницьким інструментарієм дипломної роботи та практичними діагностичними інструментами MI Agency дані подано у таблиці

Відповідність між психодіагностичним інструментарієм дипломного дослідження та інструментами MI Agency

Чинник кар'єрної мотивації	Методика дослідження	Інструмент MI	Змістовна відповідність
Кар'єрні орієнтації	«Якорі кар'єри» (Е. Шейн)	Енеаграма	Тип 2 → «служіння»; Тип 3 → «виклик» / «менеджмент»
Тип мотивації	К. Замфір / А. Реан (ВМ, ЗПМ, ЗНМ)	PAEI (функції Р та І)	Висока Р → мотивація досягнення; висока І → внутрішня та соціальна
Самооцінка / самоефективність	Дембо-Рубінштейн	PSImee: особисті досягнення	Суб'єктивне відчуття власної компетентності
Локус контролю	РСК (Роттер / Бажин)	PSImee: готовність до ризику	Опосередковане вимірювання через готовність до активних дій
Толерантність до невизначеності	MSTAT-I (Д.Л. Маклейн)	PSImee: толерантність до невизначеності	Пряма відповідність за конструктом

Зіставлення результатів двох підходів підтвердило, що інструменти агентства та академічні методики вимірюють близькі або тотожні психологічні конструкти. Академічні методики забезпечують суворіші критерії інтерпретації та можливість кількісного порівняння з нормативними вибірками, тоді як інструменти MI Agency орієнтовані на практичну застосовність, швидкість проведення та зручність інтерпретації в контексті конкретної вакансії. Обидва рівні діагностики є взаємодоповнюючими і разом формують більш повну картину мотиваційного профілю кандидата.

Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації в практиці MI Agency реалізується на кожному з основних етапів рекрутингового процесу: від аналізу вакансії та складання аватара кандидата до первинного скринінгу, психологічного профілювання та формування рекомендацій для роботодавця.

На етапі аналізу вакансії та складання аватара кандидата HR-фахівець не лише фіксує формальні вимоги до посади, а й визначає психологічний профіль ідеального кандидата з точки зору мотиваційних пріоритетів та кар'єрних орієнтацій. При аналізі вакансії Senior Business Development Manager для компанії МІКО у сфері іGaming аватар кандидата передбачав домінуючі функції Е та Р за Адізесом, високу готовність до ризику та розвинену толерантність до невизначеності – показник, що, відповідно до результатів дослідження, виявився найбільш диференційованим у вибірці. Для позиції Senior Бухгалтера, навпаки, аватар включав домінуючу функцію А, орієнтацію на стабільність як провідний кар'єрний якір та переважання зовнішньої позитивної мотивації з акцентом на матеріальну складову і передбачуваність умов праці. Такий підхід дозволяє від початку орієнтувати пошук на кандидатів із відповідним мотиваційним профілем, а не лише з необхідними навичками.

На етапі сорсингу та написання інвайтів розуміння психологічних чинників кар'єрної мотивації безпосередньо визначає ефективність комунікації з кандидатами. Ефективний інвайт апелює до тих мотиваційних чинників, які є значущими для конкретного типу кандидата:

- для кандидатів із домінуючою орієнтацією на «служіння» та Енеаграмним типом 2 – акцент на командній культурі та можливості справжньої допомоги іншим;
- для кандидатів із орієнтацією на «виклик» та Енеаграмним типом 3 – акцент на можливостях досягнення результату та кар'єрного зростання;
- для кандидатів із орієнтацією на «автономію» та домінуючою функцією Е – акцент на підприємницькій свободі та можливості впливати на стратегію;
- для кандидатів із орієнтацією на «стабільність» та домінуючою функцією

Результати дослідження, що засвідчили домінування орієнтації на «професійну компетентність» (30,4%) та «служіння» (21,7%) серед молодих спеціалістів у вибірці, підказують, що інвайти, орієнтовані на можливості

фахового розвитку та змістовність роботи, матимуть вищий відгук у цій цільовій групі порівняно з інвайтами, що акцентують виключно на рівні компенсації.

На етапі первинного скринінгу та психологічного профілювання кандидата рекрутер інтерпретує результати тестування в єдності трьох інструментів, формуючи цілісний психологічний портрет. Детальний аналіз одного з кандидатів у межах практики наочно показав ефективність такого підходу: профіль PAeI у поєднанні з типом 2 «Друг» за Енеаграмою та показниками PSImee (відсутність вигорання – 10/54, мінімальне відчуження – 3/30, висока самоефективність – 43/48) формує чіткий психологічний образ: результат-орієнтований командний гравець із вираженою просоціальною мотивацією, якому для підтримання продуктивності необхідні чіткі завдання, регулярний позитивний зворотний зв'язок та сприятлива командна атмосфера. Зоною уваги для цього кандидата є знижена толерантність до невизначеності (15/35 за PSImee), що відповідає загальній тенденції, виявленій у вибірці: за шкалою MSTAT-I середній показник також відповідав рівню нижче середнього, і у 39,1% учасників зафіксовано знижений та низький рівні цієї характеристики. Таким чином, індивідуальний психологічний портрет, складений в агентстві, відображає системну тенденцію, підтверджену в академічному дослідженні.

На етапі формування рекомендацій для роботодавця HR-фахівець MI Agency інтегрує психологічний портрет кандидата з вимогами позиції та особливостями корпоративної культури компанії-замовника. Результати емпіричного дослідження підтверджують доцільність такого підходу: виявлені кореляційні зв'язки між особистісними характеристиками та типом мотиваційного комплексу вказують на те, що невідповідність між психологічним профілем кандидата та умовами роботи є прогнозованим чинником ризику зниження продуктивності або передчасного звільнення. Зокрема, кандидата зі зниженою толерантністю до невизначеності – характерною тенденцією для молодих спеціалістів досліджуваної вибірки – рекомендовано направляти на позиції з чіткими KPI, структурованими завданнями та регулярними зустрічами з керівником, а не на стартап-позиції з нечіткими обов'язками та частими змінами

пріоритетів. Систематизацію підходу до урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації на різних етапах рекрутингового процесу наведено у таблиці

Таблиця 2.11

Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації на етапах
рекрутингового процесу MI Agency

Етап рекрутингу	Психологічні чинники, що враховуються	Діагностичний інструмент	Практичний вплив на HR- рішення
Аналіз вакансії / аватар кандидата	Мотиваційний профіль позиції, необхідний тип кар'єрної орієнтації	Аналіз PAEI- вимог посади	Визначення психологічного профілю цільового кандидата
Сорсинг / написання інвайтів	Домінуючі мотиватори цільової аудиторії	Аватар кандидата (Енеаграма)	Апеляція до значущих мотиваційних чинників у комунікації
Скринінг / тестування	Тип мотивації, особистісний профіль, толерантність до невизначеності	PAEI, Енеаграма,	Психологічне профілювання кандидата
Оцінка відповідності	Відповідність між мотиваційним профілем та умовами роботи	Зіставлення профілів кандидата і посади	Рекомендація або відхилення кандидата
Рекомендації роботодавцю	Психологічний портрет, зони розвитку та ризику	PDF-портрет (PAEI + Енеаграма +	Адаптація умов роботи і стилю керівництва для нового співробітника

Виявлені в ході дослідження відмінності між підгрупами молодих спеціалістів з різним рівнем досвіду також мають пряме практичне значення для демонстрували вищий рівень зовнішньої позитивної мотивації (середній ЗПМ – 3,6 бала) та більшу виразність функції I за PAEI (54,5%), що вказує на підвищену

потребу в командній підтримці, визнанні та зовнішньому підтвердженні власної ефективності. Отже, для молодших спеціалістів умови роботи в команді, корпоративна культура та доступність менторської підтримки є більш значущими кар'єрними факторами, ніж для спеціалістів із досвідом 1–3 роки, для яких провідним мотиватором є результатно-орієнтована автономія (66,7% з домінуючою функцією Р) та внутрішня мотивація (середній ВМ – 4,1 бала). Ці відмінності мають враховуватися як при написанні інвайтів і проведенні скринінгу, так і при формуванні рекомендацій для роботодавців щодо організації онбордингу та адаптації нових працівників.

Узагальнення практичного досвіду переддипломної практики та результатів емпіричного дослідження дозволяє сформулювати конкретні рекомендації для різних учасників HR-процесу. Для систематизації їх представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Практичні рекомендації щодо урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації за типами провідної кар'єрної орієнтації

Провідна кар'єрна орієнтація	Рекомендований тип позиції	Умови підтримки мотивації	Ризики при невідповідності
«Професійна компетентність» (Р + тип 3)	Технічний експерт, аналітик, вузький спеціаліст	Можливості навчання, складні завдання, оцінка якості	Вигорання на рутинних посадах без розвитку
«Служіння» (І + тип 2)	HR-спеціаліст, менеджер з клієнтами, team	Командна атмосфера, визнання, регулярний зворотний зв'язок	Емоційне виснаження за відсутності підтримки
«Автономія» (Е-функція)	Самостійний проєкт, фріланс, підприємницька роль	Мінімум мікроменеджменту, гнучкий графік	Невдоволення і конфлікти в умовах жорсткого контролю
«Стабільність» (А + тип 6)	Бухгалтерія, адміністрування, операційні ролі	Чіткі процеси, передбачуваність, фіксований дохід	Тривожність і зниження ефективності

			при частих змінах
«Виклик» (P+E + тип 8)	BDM, sales, стартап-ролі	Складні завдання, висока відповідальність, результат	Нудьга і ротація при відсутності викликів

Наведені рекомендації є результатом інтеграції двох рівнів знання: теоретико-методологічного, заснованого на концепції кар'єрних орієнтацій Е. Шейна та класичних мотиваційних теоріях, і практичного, сформованого у процесі безпосередньої участі в рекрутинговій діяльності MI Agency.

Окремої уваги заслуговують рекомендації для HR-фахівців щодо роботи з молодими спеціалістами, що ґрунтуються на виявлених закономірностях дослідження:

- систематично застосовувати комплексний психодіагностичний підхід при роботі з кандидатами – не обмежуватися оцінкою формальних компетенцій, а включати до процедури оцінки базові інструменти діагностики мотиваційного профілю;
- враховувати знижений середній рівень толерантності до невизначеності, характерний для молодих спеціалістів, та відповідно формувати рекомендації щодо умов роботи, попереджаючи роботодавців про необхідність структурованого онбордингу та чітких KPI;
- диференціювати підхід залежно від рівня досвіду кандидата: для спеціалістів до 1 року роботи – акцентувати на умовах адаптації та командної підтримки, для спеціалістів із досвідом 1–3 роки – на можливостях самостійного прийняття рішень та кар'єрного просування;
- включати до брифу з клієнтом запитання, спрямовані на визначення психологічного профілю бажаного кандидата, оскільки базове розуміння клієнтом мотиваційних особливостей майбутнього співробітника суттєво підвищує якість підбору та знижує ризик плинності.

Для роботодавців, які залучають молодих спеціалістів через агентство, результати дослідження підказують кілька важливих висновків. Оскільки домінуючою кар'єрною орієнтацією у вибірці є «професійна компетентність» (30,4%), роботодавці, що пропонують чіткі можливості для фахового розвитку та навчання, мають суттєву конкурентну перевагу на ринку молодих талантів. Зважаючи на те, що 65,2% молодих спеціалістів мають оптимальний або близький до нього мотиваційний комплекс з переважанням внутрішньої мотивації, системи мотивації, орієнтовані виключно на матеріальне заохочення, є недостатніми для цієї групи. Для кандидатів із вираженою функцією I (47,8% на високому рівні) та домінуванням типу 2 за Енеаграмою (30,4%) ключовим чинником утримання є командний клімат та доступність позитивного зворотного зв'язку, відсутність яких є прогнозованим ризиком передчасного звільнення навіть за достатнього рівня заробітної плати.

Для молодих спеціалістів, у свою чергу, практика MI Agency демонструє важливість усвідомленого ставлення до власного психологічного профілю та кар'єрних орієнтацій ще до виходу на ринок праці. Розуміння того, які умови роботи, тип завдань та організаційне середовище відповідають власному мотиваційному профілю, дозволяє приймати більш зважені кар'єрні рішення та підвищує ймовірність довгострокового задоволення від обраної позиції.

Таким чином, практика MI Agency наочно демонструє, що психологічний підхід до рекрутингу, що базується на розумінні психологічних чинників кар'єрної мотивації, є практично ефективною стратегією підвищення якості підбору персоналу. Результати емпіричного дослідження підтвердили змістовну відповідність між академічним психодіагностичним інструментарієм та практичними інструментами агентства, а виявлені закономірності у структурі кар'єрної мотивації молодих спеціалістів надали конкретний емпіричний фундамент для розробки диференційованих підходів до різних категорій кандидатів. Інтеграція психологічного знання у рекрутинговий процес – від складання аватара до формування рекомендацій для роботодавця – є тим

практичним втіленням теми дипломного дослідження, яке підтверджує її актуальність і прикладну цінність для сучасного HR-менеджменту.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження, проведене на базі рекрутингового агентства МІ Agency у травні 2026 року за участю 23 молодих спеціалістів віком від 22 до 28 років, дозволило отримати цілісну картину психологічних чинників кар'єрної мотивації на початковому та середньому етапах професійного становлення. Вибірку було сформовано цілеспрямовано з урахуванням критеріїв включення за віком, рівнем освіти та тривалістю досвіду роботи, а її розподіл на дві підгрупи – спеціалісти з досвідом до 1 року ($n=11$) та від 1 до 3 років ($n=12$) – забезпечив умови для порівняльного аналізу. Комплекс із п'яти стандартизованих психодіагностичних методик – «Якорі кар'єри» Е. Шейна, опитувальник К. Замфір у модифікації А. Реана, методика Дембо-Рубінштейн у модифікації А. Прихожан, РСК у адаптації Є.Ф. Бажина та ін. та шкала MSTAT-I Д.Л. Маклейна – у поєднанні з методами спостереження та аналізу документів забезпечив всебічне охоплення досліджуваних конструктів і відповідність кожної методики конкретній гіпотезі дослідження.

Аналіз результатів за методикою «Якорі кар'єри» виявив, що провідною кар'єрною орієнтацією у вибірці є орієнтація на професійну компетентність учасників жодна орієнтація не досягла порогового значення, що підтверджує теоретичне положення про необхідність розрізнення між кар'єрно- та побутово-орієнтованими стратегіями серед молодих спеціалістів. За методикою Замфір-Реана оптимальний або близький до нього мотиваційний комплекс зафіксовано у 65,2% учасників, а середні значення $ВМ=3,8$, $ЗПМ=3,4$, $ЗНМ=2,3$ балів свідчать про переважання внутрішньої мотивації як провідного чинника кар'єрного розвитку. Результати за методикою Дембо-Рубінштейн показали, що у більшості учасників (43,5%) зафіксовано адекватний рівень самооцінки зі середнім

показником 67,3 бала, а за шкалою РСК середній рівень загальної інтернальності становив 5,4 стена, що відповідає проміжному рівню з тенденцією до інтернального типу. Найбільш диференційованим показником виявився рівень толерантності до невизначеності за MSTAT-I: 39,1% учасників продемонстрували знижений або низький рівень цієї характеристики, що є суттєвим маркером для HR-діагностики при підборі на позиції з нечіткими завданнями та частими змінами пріоритетів.

Порівняльний аналіз між підгрупами підтвердив динамічний характер кар'єрної мотивації. Статистично значущі відмінності ($p < 0,05$) виявлено за показниками внутрішньої мотивації ($t = 2,14$) та загальної інтернальності ($t = 2,31$): спеціалісти з досвідом 1–3 роки демонструють вищі показники ВМ (4,1 проти 3,5 бала) та інтернальності (5,8 проти 4,9 стена), тоді як початківці більш залежні від зовнішнього позитивного підкріплення (ЗПМ 3,6 проти 3,2 бала) і частіше демонструють виражену функцію соціальної інтеграції. Кореляційний аналіз виявив п'ять статистично значущих зв'язків між досліджуваними конструктами: найсильнішим є позитивний зв'язок між внутрішньою мотивацією та інтернальністю ($r = +0,52$), що підтверджує взаємозумовленість цих характеристик; зафіксовано також позитивні зв'язки внутрішньої мотивації з самооцінкою ($r = +0,48$) та толерантністю до невизначеності ($r = +0,44$), негативний зв'язок зовнішньої негативної мотивації з толерантністю до невизначеності ($r = -0,51$) та кореляцію між орієнтацією на професійну компетентність і внутрішньою мотивацією ($r = +0,46$).

Практична частина дослідження, реалізована через аналіз психодіагностичного інструментарію MI Agency, дозволила встановити змістовну відповідність між академічними методиками дипломного дослідження та практичними інструментами агентства – методологією Адізеса (PAEI), системою Енеаграми та платформою PSImee. Домінування функції Р серед 60,9% кандидатів за PAEI корелює з орієнтацією на «професійну компетентність» та «виклик» за Шейном, поширеність типу 2 «Друг» (30,4%) та типу 3 «Досягач» (26,1%) за Енеаграмою відповідає орієнтаціям на «служіння» і «менеджмент», а

шкала толерантності до невизначеності PSImee (середній показник 42,9% від максимуму) підтвердила закономірність, виявлену за MSTAT-I. Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації в практиці агентства реалізується на кожному етапі рекрутингового процесу – від складання аватара кандидата та написання інвайтів до психологічного профілювання та формування рекомендацій для роботодавця – і є підтвердженням практичної цінності психологічного підходу до підбору персоналу.

Отримані результати підтвердили всі три гіпотези дослідження. Перша гіпотеза підтверджена: між типом кар'єрних орієнтацій та характером мотиваційного комплексу існують статистично значущі кореляційні зв'язки, що може бути використано HR-фахівцями для точнішої оцінки кандидатів. Друга гіпотеза підтверджена: самооцінка, локус контролю та толерантність до невизначеності суттєво впливають на формування кар'єрної мотивації та є важливими маркерами для HR-діагностики, що підтверджено п'ятьма значущими кореляційними зв'язками. Третя гіпотеза підтверджена: молоді спеціалісти з різним рівнем досвіду демонструють статистично значущі відмінності у структурі кар'єрної мотивації, що вимагає диференційованого підходу в HR-роботі. Сукупність отриманих даних формує обґрунтовану емпіричну базу для розробки практичних рекомендацій щодо урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації в системі управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У висновках також прибираємо усі посилання.

Дипломне дослідження, присвячене психологічним аспектам формування кар'єрної мотивації та її урахуванню в HR-практиці, реалізоване на теоретичному та емпіричному рівнях і охоплює аналіз наукової літератури, проведення психодіагностичного дослідження на базі рекрутингового агентства MI Agency та розробку практичних рекомендацій для різних учасників HR-процесу. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

Теоретичний аналіз засвідчив, що кар'єрна мотивація є складним інтегративним утворенням, яке об'єднує систему мотивів, ціннісних орієнтацій, особистісних установок та прагнень, спрямованих на досягнення результатів у професійній сфері. Вона детермінує інтенсивність і спрямованість кар'єрних устремлінь особистості, визначає її готовність долати труднощі та реалізовувати потенціал саморозвитку. Теоретичний фундамент дослідження склали змістовні мотиваційні теорії – ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна концепція Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда – та процесуальні підходи В. Врума і Л. Портера та Е. Лоулера, кожен із яких розкриває окремий механізм формування кар'єрної активності та має безпосереднє прикладне значення для Шейна, яка розкриває індивідуальну варіативність кар'єрних цінностей і є одним із найбільш затребуваних інструментів сучасної HR-діагностики.

У структурі кар'єрної мотивації виділено мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційний та особистісний компоненти. Принципово важливим є розрізнення внутрішньої мотивації, заснованої на інтересі до змісту роботи та прагненні до самовдосконалення, і зовнішньої мотивації, зумовленої матеріальною винагородою, соціальним визнанням та статусом. Внутрішня мотивація забезпечує більшу стійкість кар'єрного розвитку в довгостроковій перспективі, що визначає необхідність побудови HR-систем, орієнтованих не лише на матеріальне заохочення. Формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів відбувається під впливом чотирьох груп психологічних чинників: особистісних (самооцінка, локус контролю, толерантність до невизначеності), когнітивних (усвідомлення компетентності, кар'єрна грамотність, уявлення про

успіх), емоційно-вольових (стресостійкість, наполегливість, самоконтроль) та соціально-психологічних (організаційне середовище, наставництво, вплив референтної групи). Кожна група виступає точкою прикладання цілеспрямованих HR-зусиль на відповідному етапі професійного становлення.

Емпіричне дослідження проводилося у травні 2026 року на базі рекрутингового агентства MI Agency за участю 23 молодих спеціалістів віком від 22 до 28 років із досвідом роботи від 3 місяців до 3 років. Для реалізації мети та перевірки гіпотез застосовано комплекс із п'яти стандартизованих психодіагностичних методик: «Якорі кар'єри» Е. Шейна [52], опитувальник К. Замфір у модифікації А. Реана [16], методику Дембо-Рубінштейн у модифікації А. Прихожан [37], опитувальник РСК у адаптації Є.Ф. Бажина, Є.А. Голинкіної та А.М. Еткінда [61] та шкалу MSTAT-I Д.Л. Маклейна [62]. Додатково застосовувалися метод включеного спостереження та аналіз документів. Математично-статистична обробка включала описову статистику, кореляційний аналіз (r Пірсона) та t -критерій Стюдента для незалежних вибірок.

Аналіз емпіричних даних виявив такі ключові закономірності у психологічних чинниках кар'єрної мотивації досліджуваної вибірки. Провідною кар'єрною орієнтацією є орієнтація на «професійну компетентність» (30,4%), на яку спираються спеціалісти, для яких фаховий розвиток і майстерність є центральним мотиватором. Другу та третю позиції займають орієнтації на «служіння» (21,7%) та «автономію та незалежність» (17,4%). У 17,4% учасників жодна орієнтація не виявилася домінуючою, що підтверджує теоретичне положення про необхідність розрізнення кар'єрно- та побутово-орієнтованих мотиваційних стратегій на початку трудового шляху. За методикою Замфір-Реана оптимальний або близький до нього мотиваційний комплекс встановлено у 65,2% учасників, а середні показники ВМ = 3,8, ЗПМ = 3,4, ЗНМ = 2,3 бала свідчать про переважання внутрішньої мотивації як провідного рушія кар'єрного розвитку. Самооцінка у більшості учасників (43,5%) є адекватною зі середнім показником 67,3 бала, інтернальний тип локусу контролю виявлено у 47,8% при середньому значенні 5,4 бала. Найбільш диференційованим і практично значущим

показником виявився рівень толерантності до невизначеності: знижений та низький рівні зафіксовано у 39,1% учасників, а середній показник відповідав рівню нижче середнього, що свідчить про суттєвий ризик зниження ефективності цих спеціалістів на позиціях із нечіткими завданнями та частими змінами пріоритетів.

Порівняльний аналіз між підгрупами підтвердив динамічний характер кар'єрної мотивації. Статистично значущі відмінності ($p < 0,05$) виявлено за показниками внутрішньої мотивації ($t = 2,14$) та загальної інтернальності ($t = 2,31$): спеціалісти з досвідом 1–3 роки демонструють вищу внутрішню мотивацію ($BM = 4,1$ проти $3,5$) та інтернальність ($5,8$ проти $4,9$ стена), тоді як початківці більш залежні від зовнішньої позитивної мотивації та командної підтримки. Кореляційний аналіз виявив п'ять статистично значущих зв'язків: між внутрішньою мотивацією та інтернальністю ($r = +0,52$, $p < 0,05$) – найсильніший; між внутрішньою мотивацією та самооцінкою ($r = +0,48$, $p < 0,05$) і толерантністю до невизначеності ($r = +0,44$, $p < 0,05$); між зовнішньою негативною мотивацією та толерантністю до невизначеності ($r = -0,51$, $p < 0,05$); між кар'єрною орієнтацією на «професійну компетентність» та внутрішньою мотивацією ($r = +0,46$, $p < 0,05$). Всі три гіпотези дослідження підтверджено: встановлено взаємозв'язок між типом кар'єрних орієнтацій та характером мотиваційного комплексу; виявлено суттєвий вплив особистісних характеристик на формування кар'єрної мотивації; підтверджено відмінності між підгрупами спеціалістів з різним рівнем досвіду.

Практична частина дослідження показала, що психодіагностичний інструментарій MI Agency – методологія Адізеса (PAEI), система Енеаграми та платформа PSImee – вимірює конструкти, змістовно тотожні або близькі до тих, що досліджуються академічними методиками. Домінування функції Р серед 60,9% кандидатів відповідає орієнтаціям на «професійну компетентність» та «виклик» за Шейном; поширеність типу 2 «Друг» (30,4%) та типу 3 «Досягач» (26,1%) за Енеаграмою корелює з орієнтаціями на «служіння» та «менеджмент»; показник толерантності до невизначеності PSImee (середній 42,9% від

максимуму) підтвердив закономірність, виявлену за MSTAT-I. Урахування психологічних чинників кар'єрної мотивації реалізується агентством на кожному етапі рекрутингового процесу – від складання психологічно обґрунтованого аватара кандидата та написання таргетованих інвайтів до комплексного психологічного профілювання та формування рекомендацій для роботодавця щодо оптимального робочого середовища і стилю керівництва.

На підставі теоретичного аналізу та емпіричних результатів сформульовано практичні рекомендації для трьох груп суб'єктів HR-процесу. HR-фахівцям рекомендовано системно застосовувати психодіагностичний підхід при підборі персоналу, диференціювати роботу залежно від рівня досвіду кандидата, враховувати знижений середній рівень толерантності до невизначеності у молодих спеціалістів при складанні рекомендацій щодо умов роботи та включати психологічно орієнтовані запитання до брифу з клієнтом. Роботодавцям рекомендовано забезпечувати відповідність між мотиваційним профілем кандидата та характером роботи вже на етапі підбору, орієнтувати системи мотивації не лише на матеріальне заохочення, а й на можливості фахового розвитку та визнання досягнень, що є провідними чинниками для переважної більшості досліджуваної вибірки. Молодим спеціалістам рекомендовано усвідомлювати власний психологічний профіль та кар'єрні орієнтації як основу для зваженого вибору місця роботи, а також цілеспрямовано розвивати толерантність до невизначеності як важливу професійну компетенцію в умовах динамічного ринку праці.

Проведене дослідження підтвердило, що інтеграція психологічного знання у рекрутинговий процес є науково обґрунтованою та практично ефективною стратегією підвищення якості підбору персоналу. Отримані результати мають як теоретичне значення – розширення уявлень про психологічні механізми формування кар'єрної мотивації молодих спеціалістів, – так і практичну цінність для HR-спеціалістів, роботодавців та кар'єрних консультантів. Перспективами подальших досліджень є розширення вибірки для підвищення статистичної потужності аналізу, включення гендерного виміру до порівняльного аналізу,

дослідження динаміки кар'єрної мотивації в лонгітюдному вимірі, а також вивчення впливу воєнного часу та вимушеної міграції на специфіку кар'єрних орієнтацій молодих спеціалістів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ндросович К. А., Квятковська А. О., Ковальова О. В., Прокоф'єва О. О.
Особливості навчальної мотивації студентів передвищих фахових та вищих

навчальних закладів в умовах сучасних військових конфліктів. Інноваційна педагогіка. 2022. № 1 (49). С. 177–182.

ажин Є. Ф., Голинкіна Є. А., Еткінд А. М. Метод дослідження рівня суб'єктивного контролю. Психологічний журнал. 1984. Т. 5, № 3. С. 152–162.

ерезовська Л. І., Тангел А. А. Психологічні особливості кар'єри особистості. Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. праць. Київ : НУОУ, 2015. № 1 (44). С. 21–27.

ерезяк К. М., Васильєва О. А., Накорчевська О. П. Психологічні особливості адаптації студентів до навчання в умовах війни. Перспективи та інновації науки. Серія: Педагогіка, Психологія, Медицина. 2022. № 10 (15). С. 401–410.

ілецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. Габітус: загальна психологія, історія психології. 2022. Вип. 39. С. 59–63.

огуш Л. Становлення кар'єри майбутнього фахівця з міжнародної інформації у процесі професійної підготовки. Молодь і ринок. 2018. № 2 (157). С. 117–122.

ольшакова Т. В., Большакова А. М. Професійні самоекспектації та мотивація досягнення студентів музично-виконавських спеціальностей. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. С. 77–82.

ондар Л. В., Литвинчук Н. Б. Мотивація навчальної діяльності студентів як провідний чинник підготовки майбутніх фахівців. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія». Острог, 2020. № 11. С. 98–106.

орисенко О. М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 2. С. 23–32.

еличко Т. М. Особливості мотивації професійного навчання студентів-психологів. Сучасний вимір психології та педагогіки : зб. тез наук. робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 22–23 трав. 2020 р. Львів, 2020. 200 с.

ірна Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога : монографія. Луцьк : РВВ «Вежа», 2013. 320 с.

ерасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, щ

оловська І. Г., Чернєва Т. М. Психологічні особливості розвитку мотивації навчання студентів в умовах дистанційного навчання. Актуальні проблеми сучасної психології : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Одеса, 15 жовт. 2021 р. Одеса, 2021. С. 226–233.

внчарова Н. О. Психологічні особливості формування кар'єрних орієнтацій к

рнчарова Н. О. Психологічні особливості формування кар'єрних орієнтацій студентів. Психологія і особистість. 2020. № 2. С. 223–233.

рбунова В. В., Климчук В. О. Внутрішня мотивація учбової діяльності молоді : монографія. Житомир, 2014. 214 с.

рбунова О. В. Внутрішня мотивація як детермінанта успіху молоді. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. Вип. 44 (3). С. 31–39.

ура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку і переривання кар'єри : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2019. 239 с.

вценко О. А. Психологічний аналіз концепту «успішність». Вчені записки ТНУ у

ілгих Л. М. Кар'єрні домагання як суб'єктивний механізм професійної самореалізації. Соціальна психологія. 2005. № 2. С. 64–71.

івірюха В. В. Психологічні особливості розвитку мотивації досягнень у підлітковому віці. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2018. Том V. Вип. 18. С. 62–82.

дєвалова С. О. Психологічні особливості мотивації до навчання студентів в умовах війни в Україні. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р. Чернігів, 2022. С. 406–408.

М

В

алюжна Ю. І., Кравченко О. Д. Акмеологічна культура особистості як суб'єкта

пиш А. Є. Особливості кар'єрних орієнтацій студентів-випускників, що
обирають спеціалізацію психолога-тренера. Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди.
Психологія. 2013. № 46 (2). С. 125–133.

огут І. В. Аналіз факторів мотивації які впливають на команди в інноваційних
процесах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 40.

окун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця :
монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.

улеша-Любінець М., Ляхович Т. Гендерні особливості мотивації до лідерства у
студентів університету. Збірник наукових праць: психологія. 2019. № 24. С. 59–

упчак М. Я., Саміло А. В. Професійна мотивація як внутрішній чинник розвитку
професіоналізму майбутнього менеджера. Вісник ЛДУБЖД. 2020. № 21. С. 107–

ухмотова Ю., Цапко А., Шкраб'юк В. Мотивація до дистанційного навчання
в студентів вищих закладів освіти. Актуальні питання гуманітарних наук. 2022.
Вип. 55. Т. 2. С. 195–200.

щелюх К. В. Особливості мотиваційної сфери студентів. Шляхи розвитку науки
в сучасних кризових умовах : тези доп. І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м.
Дніпро, 28–29 трав. 2020 р. Дніпро, 2020. Т. 2. 611 с.

икитюк С. О., Микитюк С. С. Мотивація навчальної діяльності як ресурс
освітнього процесу. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і
вищоосвітній школах. Харків, 2021. № 76. Т. 2. С. 121–126.

оргун Я. І. Ціннісні орієнтації в структурі професійно-кар'єрного
самовизначення юнаків та юнок. Проблеми загальної та педагогічної психології.
Київ, 2019. Т. XII. Ч. 6. С. 233–240.

нуфрів С. Соціально-психологічні чинники кар'єрних орієнтацій студентів-
журналістів. Вісник Львівського університету. Серія Журналістика. 2020. Вип.
48. С. 214–223. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vjo.2020.48.10562>

рлов В. Кар'єрні орієнтації суб'єктів сучасної професійної школи. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. Павлоград : ТОВ «ІМА-прес», 2017. Вип. 13. С. 15–22.

ртікова Н. В. Чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості та визначення психодіагностичного інструментарію їх дослідження. Науковий журнал «Габітус». 2020. С. 249–255.

ерегончук Н. В., Фальчук М. П. Кар'єра та кар'єрні орієнтації: вивчення змісту

етровська І. Р. Психологічні особливості кар'єрних орієнтацій студентів-психологів. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 224–227.

ядшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2015. 238 с.

окотило Л. Ю., Виноградова В. Є. Фактори формування культу успіху у молоді в епоху інформації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. М

олярчук О. А. Вплив мотивів навчання студентів на формування їх кар'єрних орієнтацій. Педагогічний процес : теорія і практика. Серія «Психологія». Київ : Видавниче підприємство «Едельвейс», 2016. Вип. 1. С. 21–25. DOI: Д

пученко І. Є. Мотиваційно-ціннісні детермінанти формування кар'єрної стратегії студентів технічних спеціальностей : дис. на здоб. наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – пед. та вік. психол. Нац. техн. ун-т «ХПІ». Харків, 2016. 110 с.

и

aruch Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review. 2004. Vol. 14, No 1. P. 239–259.

arter T. The Impact of Recession on Youth Aspirations: Socioeconomic Perspectives. Journal of Youth Studies. 2018. Vol. 21 (4). P. 567–585.

0

А

o

h

e

Mont R. W., Brown S. D., Hackett G. Toward a unifying social cognitive theory of career

z

50. Maslow A. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954.
411 p.

51. McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton, NJ : Van Nostrand,
1961. 512 p.

Lain D. L. The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity.
Educational and Psychological Measurement. 1993. Vol. 53, No 1. P. 183–189.

th

alakos E. D., Arad S., Donovan J., Plamondon K. Adaptability in the workplace:
Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology.
2000. Vol. 85 (4). P. 612–624.

55. Reeve Johnmarshall. Understanding Motivation and Emotion. 7th ed.
New York : John Wiley & Sons, 2018.

A

h

Pyshyna V. Psychological aspects of occupational self-determination of adolescent
school students. Science and Education. 2018. Issue 1. P. 157–167.

59. Tarumanagara M. The effectiveness of career guidance program for
Psychology students. International Journal of Indonesian Education and Teaching.
2018. Vol. 2, No 2. P. 194.

Wenge J. M. Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident,

A

Her H., Frese M. Career adaptability and the subjective career success: The role of
work engagement and proactive personality. Journal of Vocational Behavior. 2009. Vol.
74, No 1. P. 50–61.

A

b

e

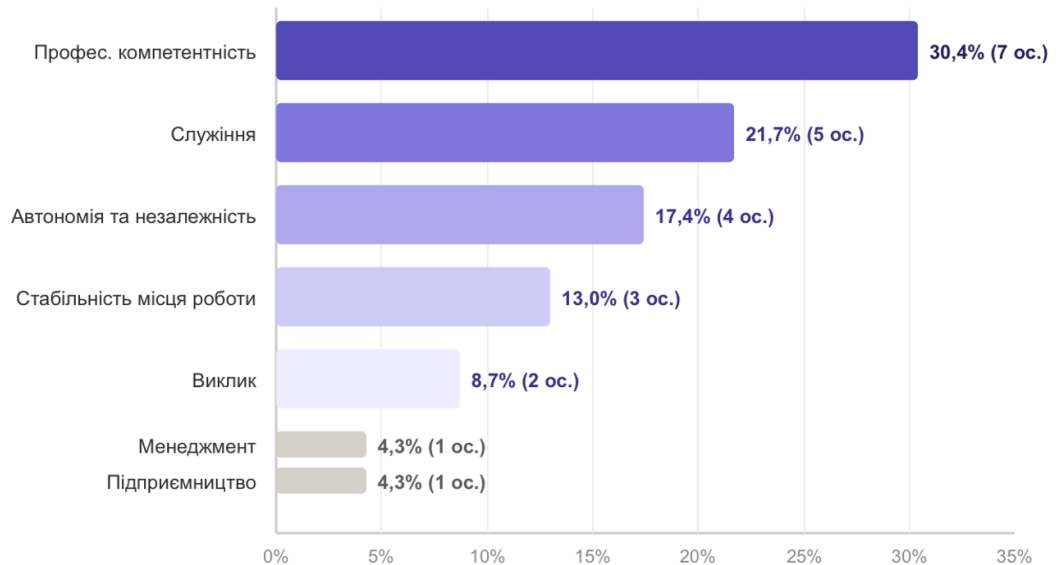
ikic J., Klehe U.-C. Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning. *Journal of Vocational Behavior*. 2006. Vol. 69, No 3. P. 391–409.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Розподіл домінуючих кар'єрних орієнтацій учасників дослідження (методика «Якорі кар'єри», Е. Шейн, n=23)

Рис. 1. Розподіл домінуючих кар'єрних орієнтацій
(методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна, n=23)

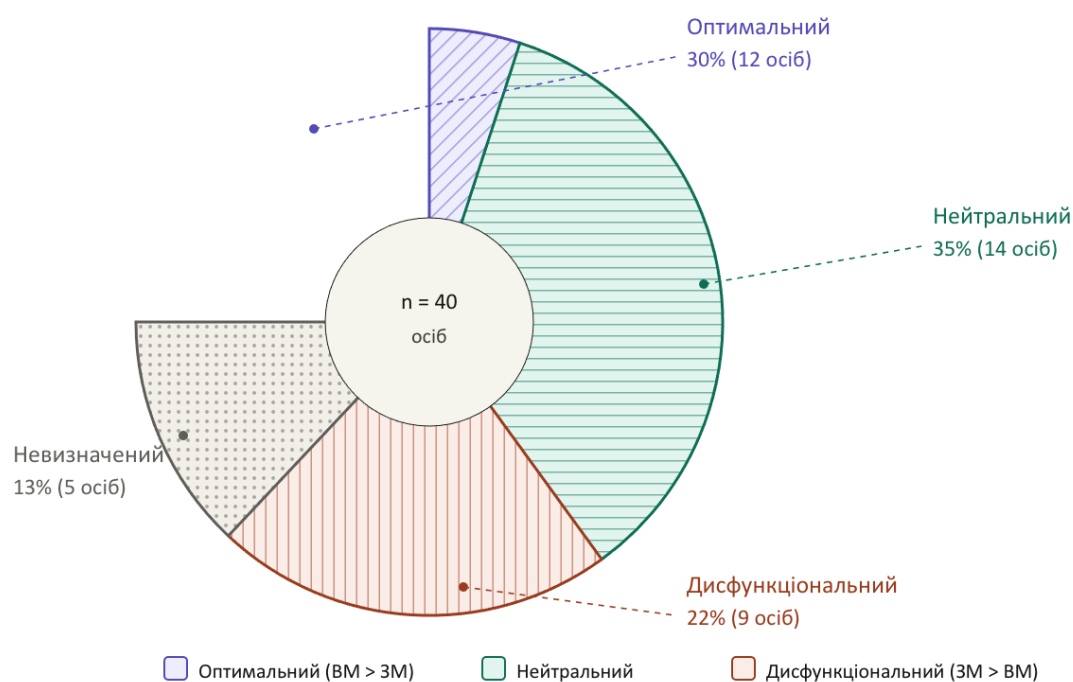


* У 17,4% учасників (4 ос.) жодна орієнтація не досягла порогового значення 5 балів
(інтеграція стилів життя та стабільність місця проживання — не виявлено)

Додаток 2

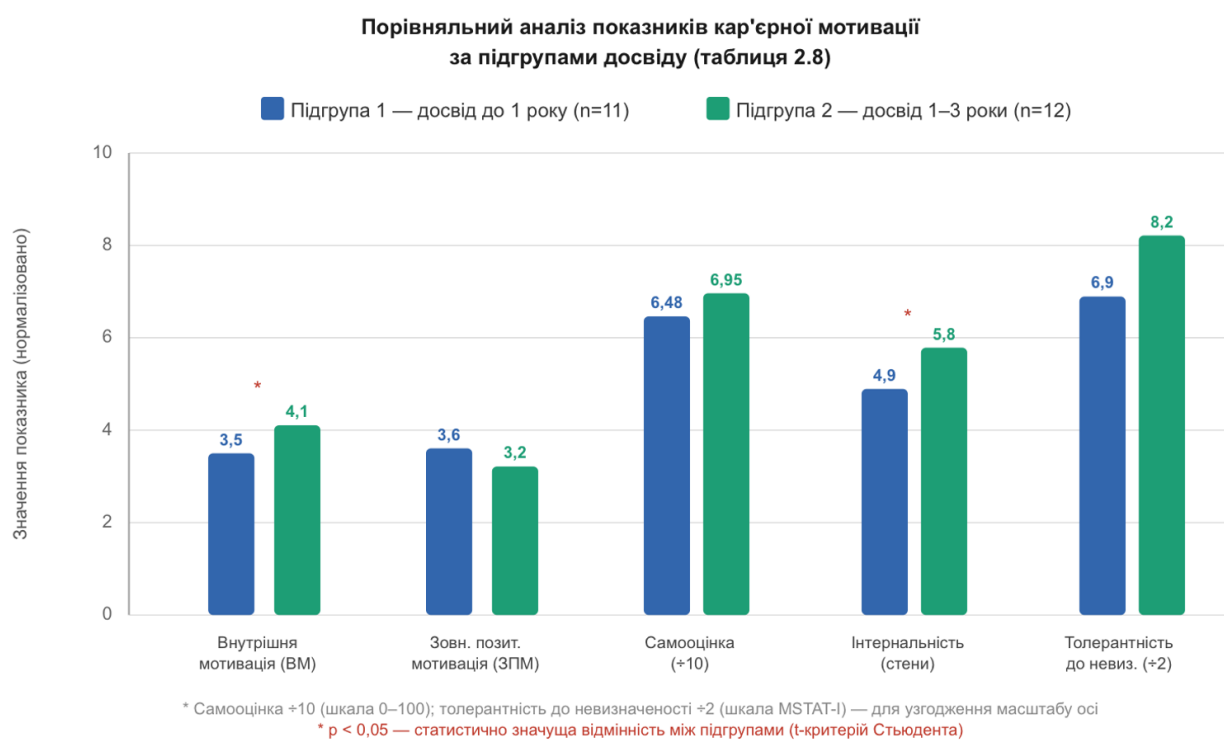
Типи мотиваційного комплексу учасників дослідження (методика К. Замфір у модифікації А. Реана, n=23)

Рис. 2.2. Типи мотиваційного комплексу працівників (n=40)



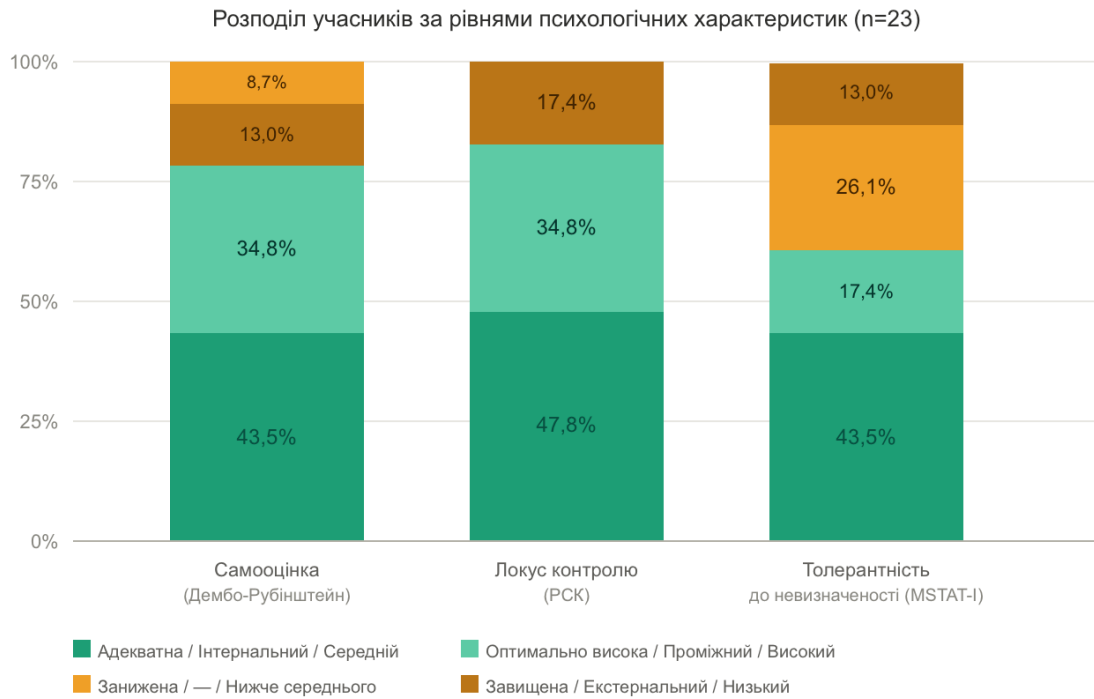
Додаток 3

Порівняльний аналіз показників кар'єрної мотивації за підгрупами досвіду (таблиця 2.8)



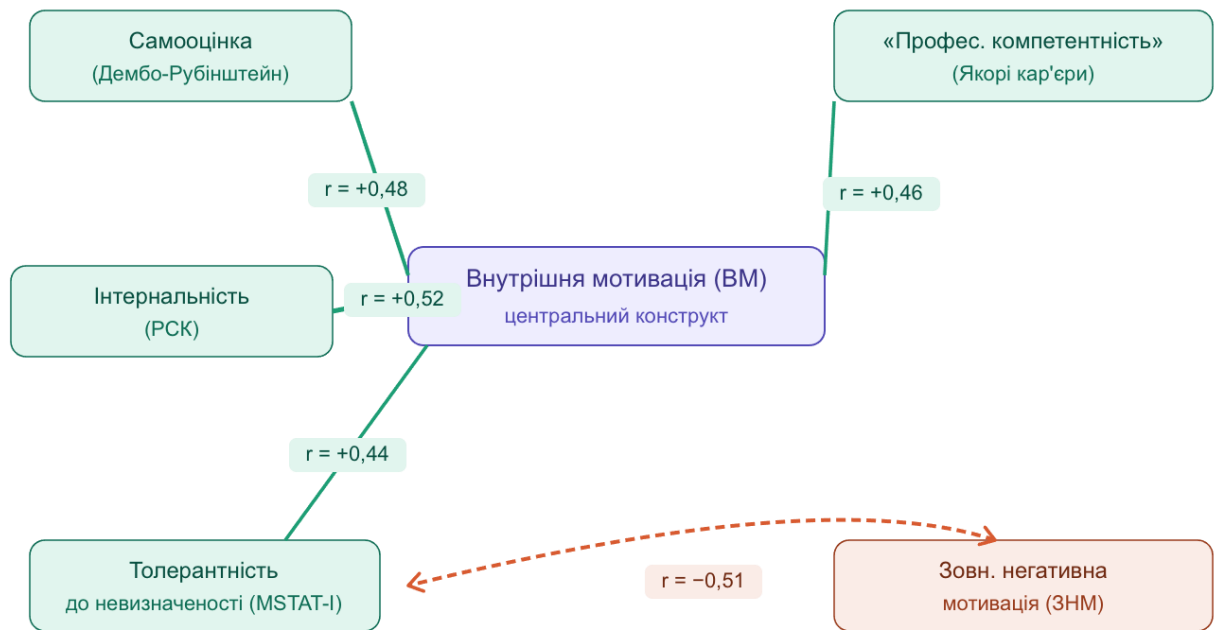
Додаток 4

Розподіл учасників за рівнями психологічних характеристик: самооцінки (методика Дембо-Рубінштейн), локусу контролю (опитувальник РСК) та толерантності до невизначеності (шкала MSTAT-I), n=23



Додаток 5

Схема значущих кореляційних зв'язків між психологічними чинниками кар'єрної мотивації (коефіцієнт Пірсона, $p < 0,05$, n=23)



— Позитивний зв'язок

↔ Негативний зв'язок

Всі зв'язки: $p < 0,05$, $n = 23$