ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: http://eh.udpu.edu.ua

ISSN 2522-9273 (print)
2616-5236 (online)

UDC: 331.102:004]:331.101.3](045)

JEL Classification M10; M12; J50

DOI: 10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347

Svitlana Podzihun, *Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration

Andrii Chernov, *Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*
Postgraduate Student in the Specialty 073 "Management" of the Department of Marketing, Management and Business Management

МОТИВАЦІЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ

MOTIVATION AS A DRIVING FORCE FOR ACTIVATING THE ACTIVITIES OF IT WORKERS

Анотація: *В статті досліджено вплив мотивації на активізацію діяльності працівників ІТ-сфери. Розглянуто основні засади мотиваційного менеджменту, які дають можливість побудувати ефективну систему мотивації персоналу на підприємствах ІТ-сфери. Доведено, що в нинішніх умовах, мотивація є рушійною силою активізації діяльності працівників ІТ-підприємств. Виявлено, що ефективна діяльність відбувається через встановлення актуальних мотиваційних потреб особистості. Визначено пріоритетні мотиваційні фактори для працівників ІТ-сфери.*

Abstract: *The article examines the concept of "motivation" and the influence of motivation on the activation of the activities of IT employees. The basic and modern theories of motivation of IT personnel are systematized and clarified. It is proven that in the current conditions, personnel motivation is the driving force for the activation of the activities of IT enterprise employees. It is established that the core of motivation of IT enterprise personnel is remuneration. A scientific methodology for developing mechanisms for managing personnel incentives is proposed, which reflects a general idea of the logical chain of actions of managers aimed at increasing the effectiveness of personnel incentives, and consists of three management tasks: establishing employee motivation factors, personnel motivation, and determining personnel motivational expectations. In accordance with the concept of management by enterprise objectives, the basic principles of motivational*

management are considered, which make it possible to build an effective system of personnel motivation at IT enterprises. It was found that the effective operation of an IT enterprise and the effective use of personnel occurs through the identification of new motivational needs of the individual and is one of the main tasks of motivational management, which will ensure the creation of an effective personnel management system and will positively affect the development of enterprises and increase their attractiveness in the labor market. It has been established that one of the main results of the application of motivational management is that the focus of the manager's attention shifts from how much the employee knows how to do the job to how much he wants to do it, which ultimately determines the final productivity of the employee, where it is seen whether the employee has the resources to perform the task. Therefore, determining the internal motivational components of the personality is the main task of motivation in order to activate the activities of employees in all areas.

It has been proven that the motivation of IT enterprise personnel will ensure the creation of an effective IT personnel management system, which will positively affect the production process. It has been determined that management theories consider human resources interchangeable, and this is significantly different from motivational management, since motivational management is aimed at activating employee activity through internal motives. It has been proven that to date, a universal way of motivating employees, including employees of IT enterprises, has not yet been found, and this issue remains relevant and requires further study.

Keywords: *motivational management, personnel, labor resources, personnel management, motive, motivation, incentives, material incentives, non-material incentives, IT sphere, IT enterprises, labor efficiency*

Ключові слова: *мотиваційний менеджмент, персонал, трудові ресурси, менеджмент персоналу, мотив, мотивація, стимули, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, IT-сфера, IT-підприємства, ефективність праці*

Постановка проблеми. В різних галузях економіки розвиток людського потенціалу є основою для ефективних виробничих систем підприємств, організацій, установ, компаній. Відповідно до соціальної типології особистості людини, в її основі лежать три компоненти: «Я хочу», «Я знаю», «Я можу» – це внутрішня мотивація, яка дає відображення матеріальних та моральних потреб людини і є рушійною силою у всіх сферах людської діяльності, в тому числі й в IT-сфері.

Одним із головних результатів застосування мотиваційного менеджменту є те, що фокус уваги керівника/менеджера зміщується з того, наскільки працівник знає, як виконувати роботу, на те, наскільки її він хоче виконувати, що в результаті визначає кінцеву продуктивність працівника, де проглядається чи є у працівника ресурси для виконання завдання. Тому визначення внутрішніх

мотиваційних компонентів особистості є основним завданням мотивації задля активізації діяльності працівників усіх сфер.

Мотивація персоналу IT-підприємств забезпечить створення ефективної системи управління персоналом IT-сфери, що позитивно впливатиме на виробничий процес. Теорії управління вважають людські ресурси взаємозамінними, що суттєво відрізняється від концепції мотиваційного менеджменту, оскільки мотиваційний менеджмент спрямований на активізацію діяльності працівників через внутрішні мотиви.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у дослідження поняття «мотивація» зробили такі вчені, зокрема: Задорожнюк Н.О., Алєксєєнко С.О., Жанько К.О. [1], Заярнюк О.В., Сторожук О.В., Сокуренко О.Ю. [2], Колот А.М. [3], Лучко Г.Й. [4], Маслоу А. [5], Мутерко Г.М., Михальов Д.А. [6], Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. [7], Хворостяний В.С. [8] та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень проблеми мотивації персоналу, аналіз літератури показав, що саме мотивація працівників IT-сфери залишається відкритим питанням та підтверджує актуальність дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективне управління персоналом впливає на різні аспекти діяльності IT-підприємств, зокрема на результативність, ефективність, рентабельність і продуктивність, а правильна мотивація виступає рушійною силою активізації діяльності працівників IT-сфери. На сьогодні ще не знайдено універсального способу мотивації працівників, в тому числі і працівників IT-підприємств, тому це питання залишається важливим і актуальним та потребує подальшого вивчення. Воно тягне за собою вивчення як зовнішнього впливу на працівника, так і дослідження всього, що визначає його поведінку, а саме: потреб, бажань, прагнень, цінностей, цілей та інше.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою даної статті є вивчення факторів мотивації та пошук найкращих важелів мотивації, які позитивно впливають на рівень мотивації співробітників IT-підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успіх будь-якого підприємства, організації значною мірою залежить від складу персоналу та мотиваційних стимулів. Ефективне управління повинно базуватися на розумінні потреб, мотивів підлеглих і на правильному застосуванні стимулів. Виграє та компанія, яка має найбільш дієву систему мотивації.

Управління персоналом в IT-сфері є складним та вкрай важливим завданням. Вірний підбір мотиваційних важелів дозволить підприємствам не лише залучати та утримувати найліпших фахівців, але й створювати інноваційні продукти/послуги.

Згідно з теорією А. Маслоу, базисом мотивації персоналу в будь-якій сфері є можливість задоволення всіх рівнів потреб [5]. Зміст терміну «мотивація» розкрито давно, проте,

що саме мотивувало поведінку тієї чи іншої особистості неможливо визначити одразу вірно. Для одного працівника мотивацією є зростання зарплати, кар'єрний ріст, наявність бонусів, а для другого – можливості розвитку і цікаві завдання. Дейл Карнегі твердив, що «на світі є тільки один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити – це змусити іншу людину захотіти це зробити» [9]. За словами психолога Д. Карнегі під процесом мотивації розуміється заохочення до реалізації певної дії та поява бажання реалізувати таку дію.

ІТ-галузь процвітає в усьому світі, а питання мотивації співробітників ІТ-компаній стає все більш актуальним. Зараз існує дефіцит ІТ-фахівців, що ускладнює для бізнесу пошук і утримання кваліфікованих працівників. Крім того, мотивація та система стимулювання персоналу впливають на трудову, творчу і соціальну діяльність кожного працівника сфери інформаційних технологій. Наростити економічний потенціал ІТ-підприємств та підійняти привабливість професії допоможе побудова ефективної політики стимулювання.

Людський потенціал в конкурентних умовах є суттєвим фактором розвитку організації. Мотивація стає важливим елементом в системі роботи з трудовим потенціалом і ефективної діяльності організації [10]. Задача адміністрації – мотивувати персонал до продуктивної робити, обов'язок працівників – якісно виконувати поставлені керівництвом завдання [11].

Війна диктує нам свої умови та принципи життя, тому вірний підбір мотиваційних важелів та ефективне управління дозволить підприємствам залучати найперспективніших фахівців.

Г. Лучко, відзначає, що під час війни, з огляду на недостатню кількість зброї, військового забезпечення та людських ресурсів в Україні, ключ до отримання переваги на фронті – інновації та технології. Для цього необхідна активна державна підтримка та сприяння розвитку ІТ-сектора. Війна стимулювала розвиток нових галузей, таких як military-tech та defence-tech, які будуть пріоритетними в найближчі роки [4]. Мотивація працівників таких підприємств націнена на зміцнення нашої держави та збереження суверенітету.

Нові можливості для інновацій, розширення ринків та підвищення ефективності генеруються економічними, соціальними, технологічними, екологічними та законодавчими факторами. В реаліях сьогодення, ІТ-компанії проявляють себе підтримуючи українських військових, розробляючи новітні методи захисту від кіберзагроз, цим самим сприяють боротьбі за незалежність нашої держави. Війна створила безпрецедентні виклики для ІТ-підприємств, але також дала можливості для інноваційної та соціально відповідальної діяльності, яка зміцнила їхні позиції на ринку та в суспільстві.

Формуючи ефективну бізнес-стратегію ІТ-підприємства повинні

опиратися на економічні, соціальні та екологічні виміри.

Економічний аспект забезпечується фінансовим менеджментом, що надає підприємству стабільність та прибутковість. Соціальні аспекти включають відносини з працівниками, громадськістю та соціальними групами. Ефективне управління забезпечує безпечні, справедливі та сприятливі умови праці для своїх співробітників, розвиває соціальні програми та забезпечує підтримку громад, у яких працює. Екологічні аспекти вимагають від компаній мінімізації впливу своєї діяльності на навколишнє середовище.

Асоціація IT Ukraine за підсумками дев'яти місяців 2022 року встановила, що IT-галузь принесла 6 млрд дол. США експортної виручки в економіку України та досягла 10% зростання у порівнянні з 2021 роком. IT є однією з провідних індустрій української економіки та стрімко зростає щороку. Так, за останні шість років частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП зросла з 1,8% до 3,5%, а загалом в експорті послуг – з 13,4% до 37,8%. IT-галузь здебільшого орієнтована на експорт. Останні шість років обсяг експорту комп'ютерних послуг зростав у середньому на 26,8% щороку й у 2021 році досяг 6,9 млрд дол. США. Майже 40% від усіх послуг, які експортує Україна на зовнішній ринок, це послуги IT. Також цікавою є така цифра: в IT працює 2% усіх зайнятих осіб, які взагалі залучені в економу країни. Це становить 3,5% у ВВП [12]. Фахівці IT-підприємств працюють у напрямку створенням нових продуктів, тому варто максимізувати використання інтелектуальних ресурсів й активізувати внутрішню мотивацію співробітників. Це відбувається за рахунок використання правильно підібраних мотиваційних факторів. В більшості випадків менеджери з персоналу звертають увагу на зовнішні мотиви працівників (мотиви, які не пов'язані із діяльністю, проте спонукають до неї), забуваючи про внутрішню мотивацію (внутрішні мотиви спрямовані на процес діяльності та пов'язані із самою діяльністю) і навіть не вбачають їхню залежність. Внутрішня мотивація є складнішою, оскільки вона виникає з власних потреб і мотивацій людини, які можуть бути менш очевидними або їх важче визначити. Саме тому, задля підвищення продуктивності роботи працівників IT-сфери, варто враховувати у поєднанні як внутрішню, так і зовнішню системи мотивації.

Визначивши перелік основних потреб і життєвих цінностей працівників, сформувавши систему відповідних важелів і стимулів можна побудувати ефективну систему мотивації. Матеріальні стимули розглядають у контексті усіх мотивуючих чинників організації та з урахуванням усіх аспектів впливу грошових виплат на професійну мотивацію кожного працівника. Матеріальне стимулювання працівників містить: заробітну плату, премії, бонуси, пенсійні накопичення, оплата освітніх послуг, отримання частки прибутку, оплату харчування,

проїзду, лікування, відпочинку тощо.

Моральне стимулювання працівників об'єднує методи, пов'язані з потребами людини у визнанні, повазі та моральному схваленні, а саме: усна та письмова подяки, нагороди, присвоєння спеціальних звань тощо.

За результатами проведеного опитування Г. Федоришин Ю. Боярчук встановили притаманні українським IT-компаніям матеріальні та нематеріальні стимули. Якщо говорити про найважливіші фактори при виборі роботодавця, то більшість розробників обирають наступні шість: зарплата, кар'єрний ріст, хороша психологічна атмосфера, комфортні умови праці, цікаві завдання та гнучкий графік роботи. Що стосується вибору складових соціального пакету, які є визначальними для вибору роботодавця, то розподіл відповідей серед респондентів відрізняється. Для 48% категорій велике значення має лікарняний, 48% – спортивні програми, 52% – заохочення за роки роботи в компанії. Серед респондентів не викликало зацікавлення такі складові соціального пакету, як: матеріальна допомога на важливі події в житті, кредити, добровільне медичне страхування для рідних, програми для дітей співробітників. Інші особи, що пройшли опитування, більше звертають увагу при виборі роботодавця на такі складові: лікарняний (52%), додаткова відпустка (57%), проведення технічних заходів, таких як змагання, неформальні зустрічі, спільноти (57%) [13]. Складові соціального пакету (додаткова відпустка, лікарняні) були важливими для всіх респондентів. Результати показують, що новачки більше задоволені організацією роботи та психологічною атмосферою колективу. IT-працівники з досвідом роботи також задоволені гарною атмосферою в колективі та відповідною зарплатою або премією.

Вище зазначене допоможе керівництву розробити більш ефективні плани мотивації своїх підлеглих через виявлення ключових цінностей для них. Слід враховувати, що в міру того, як працівники IT-сфери набувають досвіду, такі цінності, як знання, працездатність і активний спосіб життя, поступово відходять на другий план. Досвідчені співробітники хочуть працювати поодинці, а початківці хочуть працювати в команді, тому що вони можуть вчитися у своїх колег.

У проведеному дослідженні Задорожнюк Н.О., Алексєєнко С.О., Жанко К.О. вивчали види матеріальної та нематеріальної мотивації IT-фахівців. Науковці, віднести до матеріальних видів мотивації IT-фахівців, наступне:

– конкурентоспроможну й стабільну заробітну плату;

– різні бонуси;

– регулярні підвищення заробітної платні;

– заохочення особистих ініціатив співробітника та понаднормової роботи;

– знижки або безкоштовне користування продуктами

діяльності компанії (програмне забезпечення, бібліотека тощо).

До нематеріальних способів мотивації:

–оплату занять спортом, різних навчальних курсів, необхідних для роботи;

– оплачувану відпустку;

– позапланові вихідні;

– корпоративні курси з іноземної мови;

– оплату участі в спеціалізованих конференціях, “meet-up”;

– фінансування закордонних робочих поїздок;

– «соціальні прогладжування», до яких належать:

1) публічна похвала робітника;

2) реалізація ідей співробітника, публічне визнання його авторства;

3) кар’єрне зростання;

4) збільшення потоку цікавих, креативних та відповідальних завдань;

5) поліпшення рівня комфорту робочого місця та офісу загалом;

6) розважальні заходи, корпоративні свята, тімбілдинги;

7) колективне привітання співробітників з днем народження;

8) допомога та підтримка в прийнятті рішень;

9) регулярний зворотній зв’язок від керівництва з підкресленням досягнень співробітника та пропозиціями щодо допомоги [1].

Від самоактуалізації та поваги залежить позитивна мотивація. Негативна мотивація (потреби в безпеці, бажання уникнути критики та бажання уникнути невдачі) є менш важливою. Керівники будь-якої сфери діяльності повинні враховувати й статево-психологічні особливості своїх підлеглих, оскільки жінки і чоловіки по-різному реагують на невдачу. Працівники ІТ-сфери, зокрема програмісти, тестувальники, графічні та веб-дизайнери, маркетологи, копірайтери, менеджери з персоналу тощо, мають дуже різні обов’язки, але всі вони працюють в офісі та виконують інтенсивну розумову роботу протягом дня, а також отримують хорошу зарплату.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в умовах викликів, які пов’язані з воєнним станом в Україні, сучасний мотиваційний менеджмент працівників ІТ-сфери повинен бути інтегрованим в загальну стратегію розвитку підприємства через соціальні, економічні та екологічні аспекти. Мотивація працівників ІТ-сфери відбувається при підвищенні активності інтелектуальних ресурсів шляхом правильного підбору мотиваційних факторів. Встановлено, що до роботи їх мотивує достойна оплата праці, додаткові відпустки, комфортний клімат в колективі, нормальні умови праці, гнучкий графік роботи, можливість професійного та кар’єрного зростання. Мотивація працівників ІТ-сфери багаторівнева і вона націлена на задоволення не лише базових потреб людей. Втім, враховуючи специфіку ІТ-сектору, варто розуміти вагому роль таких мотиваційних факторів, як: перспектива професійного розвитку (вдосконалення існуючих навичок і засвоєння нових знань у відповідних галузях); створення згуртованості через корпоративну культуру та командну роботу, волонтерство.

Подальші перспективи досліджень у цій галузі можуть включати детальний аналіз вище наведених мотиваційних чинників, які допоможуть керівництву розробити ефективну систему стимулів. У наступних наукових пошуках планується вивчити міжнародний досвід мотиваційного менеджменту в IT-сфері.

References

Zadorozhniuk N.O., Alieksieienko S.O., Zhanko K.O. (2018). Motyvatsiia personalu v IT-sferi [Motivation of personnel in the IT sphere]. Prychornomorski ekonomichni studii – Sea Economic Studies, issue 35, 66–70. URL : http://bses.in.ua/journals/2018/35_1_2018/14.pdf [in Ukrainian].

Zaiarniuk O.V, Storozhuk O.V, Sokurenko O.Yu. (2024). Orhanizatsiia IT-biznesu: osoblyvosti menedzhmentu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh viiny [Organization of IT business: management features in the context of social responsibility in wartime]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, issue 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27 [in Ukrainian].

Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2012). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Luchko H. Y. (2024). Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the development of the IT sector in Ukraine], Biznes Inform –Business Inform, vol. 3, 145–152. DOI : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152 [in Ukrainian].

Maslow A. H. (1954). Motivation and personality. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Muterko H.M., Mykhalov D.A. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the motivation of the company's personnel in the conditions of martial law]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, issue 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141 [in Ukrainian].

Menedzhment. (2024). Navchanyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity. Vyd. 2-he pererobl. i dopov. / Strapchuk S.I., Mykolenko O.P., Popova I.A., Pustova V.V. Lviv : Vydavnytstvo «Novyi svit – 2000» [in Ukrainian].

Khvorostianyi V. S. (2024). Doslidzhennia suchasnoho stanu rynku pratsi ta zmin v strukturi zainiatosti pratsivnykiv IT-haluzi ekonomiky Ukrainy [Study of the current state of the labor market and changes in the structure of employment of IT workers in Ukraine], Problemy suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia, vol. 13. DOI : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-07 [in Ukrainian]

Karnehi D. (2017). Yak zdobuvaty druziv i vplyvaty na liudei. Kyiv: KM-Buks [in Ukrainian].

Pacheva N. O., Podzihun S. M. (2021). Vplyv motyvatsiinoho menedzhmentu na efektyvnist diialnosti orhanizatsii [The influence of motivational management on the effectiveness of the organization]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal "Internauka". Ser. Ekonomichni nauky. T. 3, № 11 (55), 42–46. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671 [in Ukrainian].

Chernov A. (2024). Teoretychni aspekty analizu protsesu motyvatsii pratsivnykiv IT-sfery [Theoretical aspects of the analysis of the motivation process of IT employees]. Ekonomichni horyzonty – Economic horizons, (4(29), 14–20. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313037 in Ukrainian].

Yak IT-industriia rozvyvaie inshi haluzi ekonomiky u 2022 rotsi URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky [in Ukrainian].

Fedoryshyn H., Boiarchuk Yu. (2019). Osoblyvosti motyvatsii profesiinoi diialnosti pratsivnykiv IT-sfery. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/psp/article/view/2948/3360 [in Ukrainian].