

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ

MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE IT SECTOR

УДК 004:331

**Задорожнюк Н.О.**

к. е. н., доцент кафедри економічних систем і управління інноваційним розвитком Одеський національний політехнічний університет

**Алексєєнко С.О.**

магістр Одеський національний політехнічний університет

**Жанько К.О.**

магістр Одеський національний політехнічний університет

*У статті досліджено базові та сучасні теорії мотивації персоналу. Обґрунтовано фундаментальне значення теорії А. Маслоу для мотивації персоналу. Розглянуто матеріальні та нематеріальні види винагороди ІТ-фахівців. Визначено переваги та недоліки роботи в ІТ-сфері. Проведено опитування ІТ-фахівців Одеси, на основі результатів якого запропоновано мотиваційні фактори для робітників ІТ-сфери.*

**Ключові слова:** мотивація, потреби, ІТ-фахівці, ІТ-сфера, корпоративна культура, команда.

*В статті исследованы базовые и современные теории мотивации персонала. Обосновано фундаментальное значение теории А. Маслоу для мотивации персонала. Рассмотрены материальные и нематериальные виды вознаграждения ИТ-специалистов. Определены преимущества и недостатки*

*работы в ИТ-сфере. Проведен опрос ИТ-специалистов Одессы, на основе результатов которого предложены мотивационные факторы для работников ИТ-сферы.*

**Ключевые слова:** мотивация, потребности, ИТ-специалисты, ИТ-сфера, корпоративная культура, команда.

*The article deals with the basic and modern theories of motivation of the personnel. The fundamental significance of Maslow's theory for motivation of the personnel is substantiated. The material and non-material types of rewards of IT specialists are considered. The advantages and disadvantages of work in IT sphere are determined. A survey of IT specialists from Odessa was conducted, based on the results of which the motivation factors for IT workers were proposed.*

**Key words:** motivation, needs, IT specialists, IT sector, corporate culture, team.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу в будь-якій професійній сфері вивчається багато десятиліть, їй присвячено безліч наукових та науково-публіцистичних праць, проте не знайдено універсального засобу мотивації працівників. ІТ-сфера не є винятком, адже ІТ-фахівців теж слід мотивувати задля підвищення ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим дослідження мотивації ІТ-фахівців у сучасних умовах є дуже важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти мотивації розглянуто в працях багатьох науковців. Зокрема, О.П. Єлєць досліджує мотивацію саме інноваційної діяльності персоналу [1]; Ю.О. Кващук аналізує базові теорії мотивації персоналу [2]; Р.О. Ільєнко, А.О. Климчук та Д.А. Кольбашенко розглядають вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці та ефективності управління [3–5]; В.В. Скриль та С.О. Цимбалюк розкривають мотиваційний механізм та трудову активність персоналу в системі мотивації [6; 7]. Аналіз праць цих вчених показав, що проблема мотивації персоналу є досить дискусійною та потребує подальшого вирішення, а розгляд мотивації саме ІТ-фахівців залишається відкритим питанням та підтверджує актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення мотиваційних факторів ІТ-фахівців у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на те, що термін мотивації визначено досить давно, неможливо одразу абсолютно точно визначити, що є мотивацією для тієї чи іншої людини. Для одного працівника мотивацією є кар'єрний ріст, для другого – зростання зарплати та наявність премій, для третього – цікаві завдання та можливості для різнобічного розвитку.

Цікаво, що ще Дейл Карнегі стверджував, що «на світі є тільки один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити – це змусити іншу людину захотіти це зробити» [8, с. 19]. Спираючись на слова психолога та письменника Д. Карнегі, автори вважають, що процес мотивації означає спонукання до певної дії, поява бажання зробити цю дію.

Основою мотивації персоналу в будь-якій сфері є можливість задоволення всіх рівнів потреб згідно з теорією А. Маслоу [9, с. 173]. Низкою вчених здійснено обґрунтування фундаментального значення теорії А. Маслоу для мотивації персоналу. На думку авторів, ця теорія є основоположною, тому що зачіпає найважливіший аспект життя людей, а саме задоволення їх потреб. Адже мотивувати робітників неможливо без знання їх потреб, а особливо без врахування ієрархії цих потреб.

Крім теорії А. Маслоу, найбільш поширеними змістовними теоріями мотивації є теорії Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга. Серед сучасних теорій мотивації персоналу слід звернути увагу на теорію покоління, засновниками якої є Н. Хоув і В. Штраус, що передбачає принципово новий підхід до мотивації працівників.

Для виявлення особливостей кожної із зазначених теорій мотивації слід провести порівняльний аналіз цих теорій, який наведено в табл. 1.

Також важливо зазначити, що, відповідно до розглянутих теорій, базисом мотивації людини серед інших потреб є баланс між досягненням успіху та уникненням невдачі. У зв'язку з цим потреба досягнення успіху, яка є досить вагомою в мотиваційній системі, спонукає робітника до більш якісного виконання діяльності порівняно з наявними стандартами виконання (наприклад, час розроблення або кількість виробленого продукту чи виконаних задач).

Порівняльний аналіз базових та сучасних теорій мотивації

Критерії	Теорія А. Маслоу	Теорія Д. МакКлеланда	Теорія Ф. Герцберга	Теорія поколінь (Н. Хоув, В. Штраус)
Складові теорії	Потреби згруповані, розташовані ієрархічно у вигляді піраміди.	Визначено певні групи потреб. Відсутня ієрархія задоволення потреб.	Визначено дві групи чинників, а саме гігієнічні та мотиваційні.	Співробітники згруповані, для кожної групи запропоновані свої стимули.
Сфера застосування	Важко піддається адаптації в практиці управління.	Через задоволення та розвиток потреб менеджерів.	Ефективно використовувалася в організаціях, але були критичні зауваження щодо методів дослідження.	Застосовується на сучасних підприємствах.
Переваги	Мотивація людей визначається широким колом їх потреб, тому слід спостерігати за працівниками, щоб виявити їх.	Групи потреб не виключають одна одну та не є ієрархічними. Прояви впливу цих потреб на поведінку людини залежать від їх взаємовпливу.	Менеджери перш за все повинні звертати увагу на чинники, що викликають незадоволення, тому слід прагнути позитивних результатів.	Дає змогу здійснювати планування потреби компанії в персоналі та прогнозування питань залучення фахівців.
Недоліки	Не враховуються індивідуальні особливості та відмінності людей. Щоби більш високий рівень потреб почав впливати на людину, не обов'язково задовольняти їх відповідно до піраміди.	Не показаний механізм задоволення потреб нижчого рівня. Недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного працівника.	Один і той же чинник може викликати задоволення у однієї людини та незадоволення у іншої.	Умовність запропонованої класифікації та спірність поширення стимулів для поколінь на всіх співробітників певної вікової групи.

Джерело: здійснено авторами за джерелами [1–6]

Потреба досягнення успіху передбачає уникнення можливих невдач, а їх співвідношення, будучи взаємодоповнюючим, вказує на силу цієї потреби у робітника. У термінах теорії мотивації досить часто перше прагнення позначається як мотив досягнення успіху, а друге – мотив уникнення невдач. Адже переважання мотиву досягнення успіху відповідає високому рівню потреби досягнення успіху, а переважання мотиву уникнення – низькому рівню.

Найпоширенішим видом мотивації є фінансовий (матеріальний) вид мотивації, однак не всі керівники замислюються над тим, що грошова винагорода здатна покрити лише два рівня піраміди А. Маслоу, тому важливо враховувати нематеріальні види мотивації персоналу також.

В межах напряму дослідження слід розглянути матеріальні та нематеріальні види винагороди саме ІТ-фахівців. Так, до матеріальних способів мотивації ІТ-фахівців можна віднести:

- 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 видів мотивації ІТ-фахівців можна віднести:

- 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, тимблдинги;
  - 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.

Слід зазначити, що в ІТ-сфері до персоналу застосовуються різні штрафи:

- штрафи за невиконання поставленої задачі або технічного завдання;
- штрафи за запізнення на роботу;
- штрафи за несвоєчасне виконання поставленої задачі або технічного завдання тощо.

Також необхідно відзначити, що в цьому разі винагороди та штрафи стимулюють протилежні тенденції мотивації. Винагороди стимулюють тенденцію прагнення до успіху, а штрафи – поведінку, спрямовану на уникнення можливої невдачі.

Як було визначено в роботі [5], робітники, які прагнуть досягти успіху та мають високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач. Навпаки, коли у робітника висока мотивація спрямована на уникнення невдач, це є перешкодою мотиву до успіху, тобто досягнення мети.

Отже, керівникам слід уважно ставитись до штрафів та застосовувати їх лише як обмеження, що змушують співробітника виконувати встановлені компанією правила. Зловживаючи штрафами, керівник ризикує не тільки демотивувати робітника, але й знизити якість його роботи.

Цікаво відзначити, що серед мотивів трудової діяльності незалежно від гендерної приналежності переважають безпосередньо процес роботи, розмір заробітної платні, самореалізація та кар'єрне зростання. Позитивна мотивація в трудовій діяльності сильніше детермінується потребами вищих рівнів піраміди А. Маслоу, тобто самореалізацією та повагою. Найменше значення мають негативні мотиви, що обумовлені потребами безпеки, а саме уникнення критики та уникнення невдачі. Слід зазначити, що за виникнення невдачі жінки та чоловіки реагують по-різному. Так, робітників жіночої статі невдача мотивує на подальші дії з більшими зусиллями, а для робітників-чоловіків вона, навпаки, може стати причиною депресії або зміни роботи. Ці гендерні особливості керівникам будь-якої сфери діяльності слід враховувати.

Для визначення особливостей мотивації ІТ-фахівців слід виявити відмінні риси роботи в ІТ-сфері. Працівниками ІТ-сфери є програмісти, тестувальники, графічні дизайнери та веб-дизайнери, маркетологи, проектні менеджери, менеджери продуктів, копірайтери, аккаунт-менеджери й affiliate-менеджери, бізнес-аналітики, рекрутери, HR. Обов'язки цих фахівців можуть принципово різнитися, але всіх їх пов'язують робочий день в офісі, напружена мозкова активність протягом дня та гідна заробітна платня.

Особливої уваги потребує розгляд переваг та недоліків роботи в ІТ-сфері, врахування яких дасть змогу визначити найбільш ефективні фактори та методи мотивації персоналу (табл. 2).

Переваги та недоліки роботи в ІТ-сфері

Переваги роботи в ІТ	Недоліки роботи в ІТ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність обмежень у розвитку;</li> <li>– цікава та різнопланова робота;</li> <li>– можливість зміни діяльності без шкоди для кар'єрного зростання;</li> <li>– можливість переїзду за кордон;</li> <li>– можливість віддаленої роботи;</li> <li>– гідний рівень заробітної плати;</li> <li>– гідні бонуси;</li> <li>– відсутність перенасичення ринку працівниками ІТ;</li> <li>– можливість гнучкого графіка роботи;</li> <li>– сформована ІТ-спільнота по всьому світі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Досить часто ненормований робочий графік;</li> <li>– високий рівень стресу;</li> <li>– високий рівень стомлюваності через постійну роботу за комп'ютером;</li> <li>– високий поріг входу в сферу;</li> <li>– висока вартість ІТ-освіти та підвищення кваліфікації;</li> <li>– висока частота випадків професійного вигорання співробітників;</li> <li>– плинність кадрів на робочих місцях.</li> </ul>

*Джерело: визначено авторами*

Можна відзначити, що основними негативними та демотивуючими факторами є високий рівень стресу та стомлюваність, висока ймовірність появи синдрому емоційного вигорання.

Гарне фінансування ІТ-сфери частково блокує можливості мотивації персоналу однією лише заробітною платою. Це обумовлене тим, що за рівних можливостей проходження перших двох рівнів піраміди А. Маслоу на будь-якому робочому місці співробітник ІТ-сфери починає шукати комфорт, визнання, можливість самовираження. Отже, з метою більш глибокого розуміння робітників ІТ-сфери проведено опитування більш ніж двохсот ІТ-фахівців Одеси. Респондентам було запропоновано вибрати фактори, які мотивують їх до роботи. При цьому респонденти могли вибрати не тільки один найважливіший, але й декілька факторів, які, на їхню думку, суттєво впливають на активізацію роботи.

Результати дослідження оброблено авторами та наведено в табл. 3.

Враховуючи результати проведеного дослідження, автори запропонували мотиваційні чинники для ІТ-фахівців, які графічно відображені на рис. 1.

Додавши до результатів опитування інформацію про швидку стомлюваність та сидячий спосіб життя програмістів, можемо зробити висновок, що найбільш ефективними мотиваційними чинниками для ІТ-фахівців є такі.

1) зацікавленість керівників в пошуку нестандартних проектів. Яскраво виражена зацікавленість керівників у розвитку підприємства, виконання все більш цікавих та складних проектів, створення незвичайного продукту часто є одними

з ключових критеріїв прийняття рішення під час вибору компанії для працевлаштування;

Таблиця 3

**Результати опитування**

Мотивуючі фактори	Важливість для робітників, %
Інтерес до роботи	28
Дружня команда	16
Задоволення від робочого процесу	13
Перспективи в кар'єрі	10
Мінімум контролю та тиску	8
Інше	8
Розуміння користі того, що ти робиш	6
Внутрішній імпульс	5
Глибоке моральне задоволення	4
Потреба в креативності та творчості	2

*Джерело: оброблено авторами*

2) професійне зростання. Фірма дає можливості для розширення та вдосконалення навичок спеціалістів ІТ-сфери. Корпоративні курси, кураторство молодих співробітників, невеликі конференції в межах компанії є мотиваційними чинниками для ІТ-фахівців, тому що корпоративне навчання завжди має ненав'язливий конкурентний характер;

3) корпоративна культура. Створення корпоративної культури всередині компанії є одним з тих процесів, які не тільки згуртовують колектив, але й

створюють позитивний імідж фірми, в якому відображається піклування про своїх працівників;

4) командний підхід до роботи, корпоративні свята. В умовах постійного стресу та постійної інтелектуальної роботи дуже важливо періодично позбавлятися стресу. Якщо фірма не надає умов, що сприяють відпочинку співробітників, працівники ІТ-сфери будуть працювати з меншим запалом, ніж в умовах фірми, де є кімната відпочинку та хоча б кілька разів на місяць відбуваються збори співробітників на спільне проведення часу. Також важливо відзначити, що цікава робота в дружній команді стане вирішальним фактором для співробітника, який вибирає фірму для працевлаштування або розглядає варіанти для зміни робочого місця;

5) комфортне робоче місце, піклування про здоров'я, кімната відпочинку. Найчастіше працівники ІТ-сфери багато часу проводять за персональним комп'ютером (більше 10 годин на день), що негативно позначається на опорно-руховій системі, фігурі та якості зору. Отже, завдання керівництва полягає в тому, щоби подбати про облаштування максимально комфортного та ергономічного робочого місця для свого співробітника. Зручний робочий стіл, крісло з підтримкою спини, килимок для миші з підставкою для кисті рук, додатковий монітор для персонального комп'ютера, система для стоячого робочого місця – все це стане мотивацією для співробітника залишатися в компанії, яка піклується про



**Рис. 1. Мотиваційні чинники для ІТ-фахівців**

*Джерело: запропоновано авторами*

його здоров'я, а також позитивно відобразиться на його роботі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, можна стверджувати, що питання мотивації спеціалістів ІТ-сфери є дуже багатогарбовим. Перш за все, звісно, це задоволення базових потреб, як і для будь-якої людини. Проте важливо з огляду на особливості ІТ-сфери розуміти вагому роль мотивуючих факторів, таких як надання творчих задач; можливість професійного розвитку, тобто вдосконалення наявних навичок та вивчення суміжних галузей знань; створення цільного та дружнього колективу, зв'язаного корпоративною культурою та командним духом; піклування про здоров'я та комфорт ІТ-фахівців. Врахування розглянутих мотивуючих факторів дасть змогу розробити більш ефективний механізм мотивації персоналу ІТ-сфери.

В подальших дослідженнях планується розглянути міжнародний досвід мотивації персоналу ІТ-фахівців.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 78–83.
2. Задорожнюк Н.О., Квацук Ю.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9-1. С. 77–81.
3. Ільєнко Р.О., Губенко Д.В. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.
4. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 135–141.
5. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237–244.
6. Скриль В.В., Галайда Т.О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. № 1. С. 294–300.
7. Цимбалюк С.О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1 С. 264–272. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31).
8. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Київ: КМ-Букс, 2017. 256 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 400 с.