УДК 331.1.005.95
JEL Classification: J33, L86, M12, M14

ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

СИТНИК Йосиф[1], ПАСІЧНИК Яна[2]
[1] Національний університет «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0001-8718-5738
yosyf.s.sytnyk@lpnu.ua
[2] Національний університет «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0003-4045-180X
yana.pasichnyk.mmemp.2026@lpnu.ua

У статті досліджено концептуальні підходи до мотивації персоналу. Окреслено цілі дослідження мотивації персоналу через призму комплексу внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, що формують трудову поведінку працівників і спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення їхніх професійних і соціальних потреб. Встановлено вагомий вплив зовнішньої мотивації, що спонукає працівника до діяльності за рахунок зовнішніх стимулів – матеріальної винагороди, соціального пакета, кар'єрного зростання, визнання заслуг керівництвом, можливості уникнення санкцій тощо. Обґрунтовано сутність появи внутрішньої мотивації, коли працівник виконує діяльність заради самого процесу, отримання задоволення від професійних викликів, реалізації власних здібностей, особистого зростання та відчуття значущості своєї праці. Систематизовано наявні складові системи мотивації у розрізі зовнішніх (матеріальних та зовнішньо нематеріальних) і внутрішніх інструментів. Окреслено оптимальність системи мотивації персоналу підприємств в секторі інформаційних технологій, як збалансоване поєднання обох видів мотивації, де зовнішні стимули забезпечують стартовий рівень привабливості працедавця і компенсаційну справедливість, а внутрішні – довготривалу залученість і відданість компанії. Розроблено комплексний підхід, що передбачає аналізування за чотирма основними напрямами: кадрові індикатори утримання; прямі оцінки задоволеності; якісні характеристики звільнень; сприйняття підтримки з боку керівника. Виокремлено чотири основні групи факторів, що формують зони для вдосконалення системи мотивації: виробничо-проєктні; професійного розвитку; комунікації; оплати та умов праці. ми Структуровано причини звільнення працівників компаній у галузі інформаційних технологій. Розраховано систему ключових показників, які узагальнюють чотири напрями діагностики для зведеного оцінювання ефективності наявної системи мотивації ІТ-підприємств. Встановлено добру побудову систем мотивації персоналу ІТ-підприємств у частині зовнішньої (матеріальної) мотивації. Визначено значний потенціал системи мотивації для вдосконалення у частині інструментів внутрішньої мотивації. Виявлено проблемні зони для формулювання конкретних практичних пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації.

Ключові слова: управління персоналом; система мотивації; ефективність мотивації; матеріальна та нематеріальна мотивація; плинність кадрів; внутрішня мотивація; ІТ-підприємство.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-13

Стаття надійшла до редакції / Received 14.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 30.10.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© СИТНИК Йосиф, ПАСІЧНИК Яна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, російсько-української війни, глобалізації бізнес-середовища та посилення конкурентної боротьби особливої ваги набуває ефективне управління людським капіталом підприємства. Одним із ключових інструментів такого управління є система мотивації персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

За умов динамічного розвитку економіки та мінливості зовнішнього середовища мотивація працівників виходить за межі виключно матеріального стимулювання та охоплює широкий спектр соціально-психологічних, організаційних і економічних факторів впливу. Водночас ефективність функціонування системи мотивації значною мірою залежить від її адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері мотивації персоналу, недостатньо уваги приділено оцінюванню дієвості мотиваційних механізмів, що визначає актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика мотивування персоналу досліджується багатьма науковцями, практиками та інституціями. Зокрема, науковці Г. Захарчин, Н. Любомудрова і Р. Винничук у монографії розкрили

сутність та напрями мотивування й розвитку персоналу в культурологічному аспекті [12]. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві висвітлено К. Оксенюк [8]. К. Козак, Н. Корсікова й Ю. Петренко розглядали управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану [5]. Р. Винничук і Н. Рубаха досліджували теоретичні засади системи нематеріальної мотивації [11]. Ідеологію, технології та пріоритети управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства висвітлено в монографії Г. Захарчин, Й. Ситника, А. Касич, Г. Назарової та ін. [13]. І. Черевань, Ю. Коваленко та С. Голець проаналізували сучасні тренди мотивація персоналу підприємств в умовах воєнного стану [1]. Сучасні інноваційні підходи до мотивації, умов праці та особливості персоналізації мотиваційних процесів окреслено в дослідженнях С. Прохоровська [10] та Monika Bhoir, Vinita Sinha [7]. Ці публікації свідчать про значний прогрес у розумінні управляння персоналом в умовах перманентних змін, підкреслюючи важливість мотивування персоналу в сучасній діяльності підприємств та управлінні.

Проте недостатньо дослідженими залишаються деякі аспекти активізування ролі оцінювання ефективності мотивування персоналу в умовах цифровізації національної економіки, російсько-української війни та трансформаційних процесів в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналізування системи мотивації персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо оцінювання її ефективності в ІТ-підприємств. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: уточнити сутність та складові системи мотивації персоналу; дослідити сучасні методи оцінювання ефективності мотивації персоналу; проаналізувати систему мотивації персоналу в ІТ-секторі; оцінити ефективність чинної системи мотивації ІТ-підприємств; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі дослідження діагностування системи мотивації персоналу та оцінювання її ефективності для ІТ-підприємств використано такі методи дослідження: історико-логічний – для аналізу розвитку теоретичних підходів до мотивації персоналу; методи аналізу, синтезу, узагальнення – для розкриття сутності системи мотивації; статистичного та порівняльного аналізу – для оцінювання показників ефективності мотивації; анкетування – для дослідження рівня задоволеності персоналу; економіко-математичного моделювання – для обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації; графічний метод – для наочного представлення результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система мотивації персоналу – це сукупність взаємопов'язаних матеріальних і нематеріальних інструментів управлінського впливу на працівників, що спрямовані на формування у них стійкої внутрішньої потреби якісно виконувати професійні обов'язки задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність такої системи визначається не лише складом окремих її елементів, а й тим, наскільки точно вона відповідає потребам конкретних груп працівників, особливостям галузі та умовам зовнішнього середовища [13; 2; 6].

Перед безпосереднім аналізом наявної системи мотивації доцільно нагадати ключове концептуальне розрізнення між зовнішньою та внутрішньою мотивацією, яке має визначальне значення для діагностики мотиваційного клімату підприємства [11; 12].

Зовнішня мотивація спонукає працівника до діяльності за рахунок зовнішніх стимулів – матеріальної винагороди, соціального пакета, кар'єрного просування, визнання заслуг керівництвом, можливості уникнення санкцій тощо. Інструменти зовнішньої мотивації, як правило, здійснюються через формалізовані політики компанії та можуть бути виміряні у кількісних або грошових величинах. Сила зовнішньої мотивації прямо залежить від цінності, яку працівник приписує конкретному стимулу, та від справедливості системи його розподілу. У теоретичних моделях зовнішня мотивація відповідає переважно «гігієнічним факторам» Ф. Герцберга, потребам існування та належності за А. Маслоу, а також концепції очікувань В. Врума [2; 11].

Внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник виконує діяльність заради самого процесу, отримання задоволення від професійних викликів, реалізації власних здібностей, особистого зростання та відчуття значущості своєї праці. Це найбільш стійкий і довготривалий вид мотивації, який не вимагає постійного «підживлення» зовнішніми стимулами. Згідно з теорією самовизначення Е. Десі та Р. Раяна, внутрішня мотивація формується за умови задоволення трьох

базових психологічних потреб: автономії (можливість самостійно приймати рішення щодо власної роботи), компетентності (відчуття професійного росту й опанування нових навичок) та зв'язку з іншими (належність до команди, підтримка колег і керівника) [11]. У теорії Ф. Герцберга внутрішня мотивація відповідає «мотиваторам» – самій змістовній наповненості роботи, можливостям досягнень і визнання.

У галузі інформаційних технологій (ІТ), де переважна частина працівників – висококваліфіковані фахівці з вираженою професійною ідентичністю, саме внутрішня мотивація має критичну вагу. Працівники такого профілю, як правило, шукають не лише високої оплати праці, а й цікавих технологічних завдань, можливості працювати з провідними практиками, кар'єрного й експертного зростання, повноти контролю над своєю роботою. Водночас зовнішня мотивація залишається необхідною, оскільки вона забезпечує задоволення базових потреб і встановлює ринкову конкурентоспроможність роботодавця як основу для подальшого формування внутрішньої мотивації.

Отже, оптимальна система мотивації персоналу в ІТ-секторі – це збалансоване поєднання обох видів мотивації, де зовнішні стимули забезпечують стартовий рівень привабливості роботодавця і компенсаційну справедливість, а внутрішні – довготривалу залученість і відданість компанії.

На основі опрацювання внутрішніх документів ІТ-підприємств та системного аналізу даних кадрової служби нами систематизовано наявні складові системи мотивації у розрізі зовнішніх (матеріальних та зовнішньо нематеріальних) і внутрішніх інструментів (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, ІТ-підприємства застосовують широкий арсенал інструментів і зовнішньої, і внутрішньої мотивації, що відповідає сучасним підходам до управління персоналом галузі інформаційних технологій. Однак саме лише наявність інструментів не гарантує їхньої ефективності – потрібне комплексне оцінювання того, наскільки запроваджені інструменти справді працюють на досягнення стратегічних цілей підприємств та задоволення потреб працівників.

Для оцінювання ефективності наявної системи мотивації нами розроблено комплексний підхід, що передбачає аналізування за чотирма основними напрямами:

1. Кадрові індикатори утримання – середній стаж роботи, частка довгострокового персоналу, плинність кадрів за роками, частка звільнень у перший рік роботи. Ці показники відображають реальну поведінку працівників і є об'єктивним свідченням ефективності системи мотивації у довгостроковій перспективі.
2. Прямі оцінки задоволеності – середні оцінки задоволеності розміром оплати праці, соціальним пакетом, готовність рекомендувати компанію. Отримано з результатів вихідного інтерв'ю звільнених працівників (n = 30) та внутрішніх опитувань кадрової служби.
3. Прямі оцінки задоволеності – середні оцінки задоволеності розміром оплати праці, соціальним пакетом, готовність рекомендувати компанію. Ці показники отримано з результатів вихідного інтерв'ю звільнених працівників (n = 30) та внутрішніх опитувань кадрової служби.
4. Якісні характеристики звільнень – структура причин звільнень, виявлена на основі вихідного інтерв'ю; розподіл причин за чотирма групами факторів (виробничо-проєктні, професійного розвитку, комунікації, оплати).
5. Сприйняття підтримки з боку керівника – узагальнена оцінка ефективності лінійного менеджменту як ключового чинника, що формує мотиваційний клімат у команді.

Розгляньмо кожний з напрямів детальніше. Кадрові індикатори утримання персоналу дають достатньо строкату картину. З одного боку, середній стаж 5,1 року удвічі перевищує середньогалузевий показник, частка довгострокового персоналу (5+ років) сягає 42,1 %, а 12,3 % фахівців працюють у ІТ-компаніях 10 і більше років. Це безпосередньо свідчить про ефективну мотиваційну політику у середньостроковій та довгостроковій перспективі. З іншого боку, у 2025 році плинність зросла до 30,3 %, а частка звільнень у перший рік роботи становить 34,4 % – це чітко вказує на слабку зону: систему адаптації та утримання саме нових працівників.

Прямі оцінки задоволеності, отримані з результатів вихідного інтерв'ю 30 звільнених фахівців (рис. 1), є особливо цінним джерелом інформації, оскільки звільнені працівники, як правило, дають більш відверті оцінки, аніж ті, які продовжують роботу у компанії.

Як видно з рис. 1, респонденти оцінюють свою компанію стабільно вище нейтрального рівня (3,0 з 6 балів). Найвище оцінюється соціальний пакет – 4,97 балу (медіана 5, мода 6), задоволеність розміром оплати праці – 4,77 балу (медіана 6, мода 5), готовність рекомендувати компанію друзям – 4,60 балу (медіана 5, мода 6). Загальне враження від компанії: позитивне – 19 респондентів (63,3 %), нейтральне – 9 (30,0 %), негативне – лише 2 (6,7 %). Це свідчить про сильний бренд роботодавців:

навіть звільнені фахівці зберігають позитивне ставлення до компаній, що є важливим джерелом репутаційного капіталу і потенціалу для повторного працевлаштування.

Таблиця 1

Складові системи мотивації персоналу ІТ-підприємств

Вид мотивації	Складові системи мотивації	Інструменти впливу
Зовнішня (матеріальна)	Базова заробітна плата	Конкурентний оклад на основі регулярного огляду ринку компенсацій галузі (двічі на рік)
Зовнішня (матеріальна)	Преміювання за результатами проєктів	Бонуси за досягнення ключових віх та позитивні оцінки замовника
Зовнішня (матеріальна)	Реферальна програма	Грошова винагорода за успішно рекомендованих кандидатів на вакансії
Зовнішня (матеріальна)	Медичне страхування	Корпоративна програма для штатних працівників та преміальних категорій
Зовнішня (матеріальна)	Бюджет на навчання	Виділені кошти на сертифікації, конференції, навчальні платформи
Зовнішня (матеріальна)	Додаткові оплачувані вихідні	Понад нормативну відпустку, гнучкі відгули в дні масованих обстрілів
Зовнішня (матеріальна)	Компенсація робочого місця	Ноутбук, периферія, інтернет, ергономічне обладнання
Зовнішня (нематеріальна)	Корпоративні заходи	Командотворення, спортивні ініціативи, святкові заходи
Зовнішня (нематеріальна)	Програми психологічної підтримки	Безкоштовні консультації з психологом в умовах російсько-української війни
Зовнішня (нематеріальна)	Визнання та статус	Корпоративні відзнаки, публічна подяка, представлення на конференціях
Внутрішня	Автономія в роботі	Гнучкий графік, дистанційна або гібридна робота, орієнтація на результат
Внутрішня	Цікаві технологічні задачі	Робота з провідними замовниками, передовими технологіями (зокрема ШІ/МН)
Внутрішня	Кар'єрні треки	Чіткі шляхи розвитку за технічним (експертним) та управлінським напрямами
Внутрішня	Можливості професійного зростання	Доступ до освітніх платформ, оплачуване навчання, наставництво
Внутрішня	Залучення до прийняття рішень	Регулярні зустрічі «один на один», відкриті загальні збори, ретроспективи
Внутрішня	Корпоративна культура та цінності	Відданість успіху замовника, експертність, унікальні таланти, культура співпраці

Джерело: складено авторами на основі внутрішніх документів ІТ-підприємств та за класифікацією зовнішньої і внутрішньої мотивації згідно з теорією самовизначення Е. Десі та Р. Раяна [3; 9; 11].

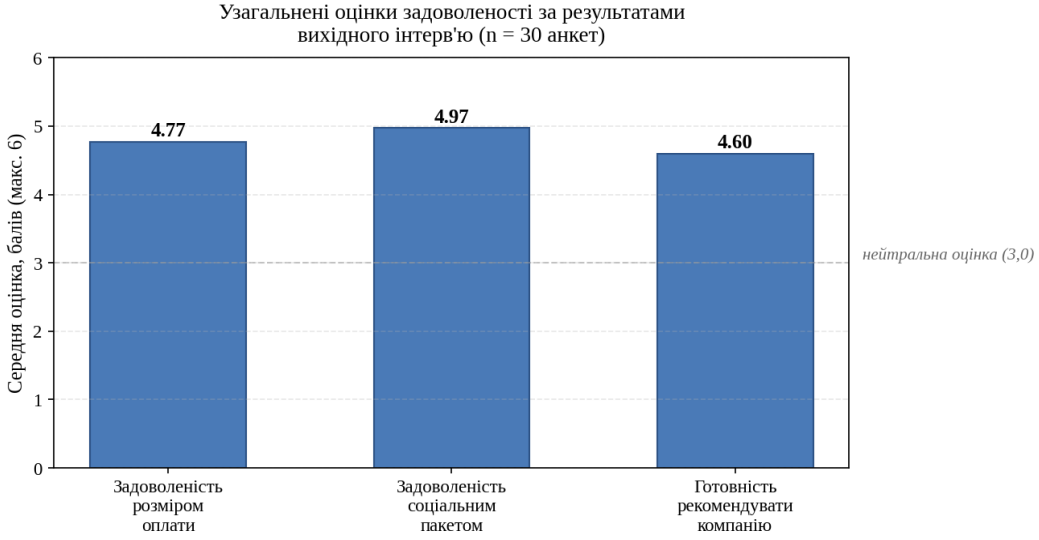


Рис. 1. Узагальнені оцінки задоволеності за результатами вихідного інтерв'ю ІТ-компаній (n = 30 анкет)
Джерело: побудовано авторами на основі опитування звільнених працівників.

Для глибшого розуміння причин звільнень особливо корисним є аналіз їхньої структури (рис. 2). Респонденти могли вказати декілька причин одночасно, тому сумарна частка перевищує 100 %.

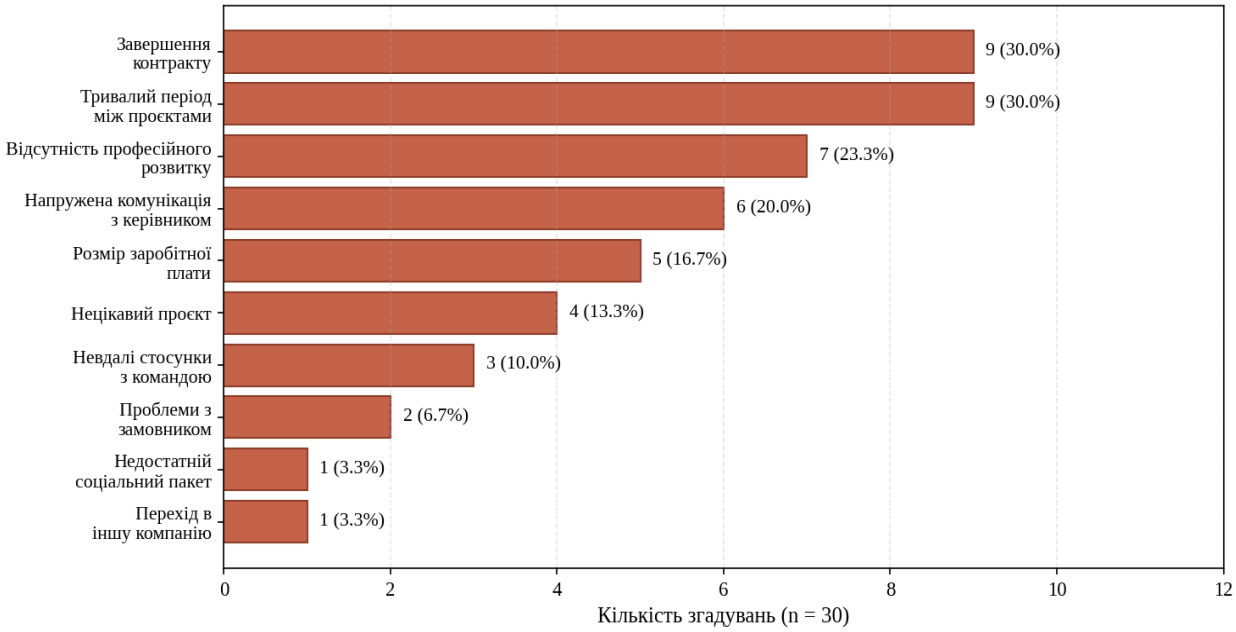


Рис. 2. Причини звільнення працівників ІТ-компаній (n = 30, опитування)
Джерело: побудовано авторами за даними вихідного інтерв'ю.

Результати аналізу причин звільнення дозволяють виокремити чотири основні групи факторів, що формують зони для вдосконалення системи мотивації:

1. Виробничо-проєктні фактори – 60,0% згадувань: завершення контракту з замовником або проєкту (9 згадувань, 30,0 %) та тривалий період між проєктами (9 згадувань, 30,0%). Це найпоширеніша група причин звільнень, що пов'язана не зі ставленням компанії до фахівця, а з обмеженою кількістю проєктів та потребою активнішого управління переходом фахівців між замовниками. У термінах концепції внутрішньої мотивації ця проблема відповідає порушенню потреби у компетентності – фахівець, який не має активного проєкту, не може реалізувати свої вміння і відчуває професійний застій [11].
2. Фактори професійного розвитку – 36,6% згадувань: відсутність відчуття професійного розвитку у конкретному проєкті (7 згадувань, 23,3 %) та нецікавий характер проєкту (4 згадування, 13,3 %). Це сигналізує про потребу формалізувати індивідуальні плани розвитку та активніше керувати кар'єрними траєкторіями. Дана група причин безпосередньо пов'язана з порушенням внутрішньої мотивації – зокрема, потреб компетентності та автономії у виборі робочих задач.
3. Фактори комунікації – 36,7 % згадувань: напружена комунікація з безпосереднім керівником (6 згадувань, 20,0 %), невдалі стосунки з командою (3 згадування, 10,0 %) та проблеми у комунікації з замовником (2 згадування, 6,7 %). Усі ці фактори вказують на критичну важливість м'яких навичок керівників та формування здорового клімату всередині команди. У термінах теорії самовизначення вони відповідають порушенню потреби у зв'язку з іншими – одного з трьох фундаментальних чинників внутрішньої мотивації [11].
4. Фактори оплати праці та умов – 20,0 % згадувань: незадовільний розмір заробітної плати (5 згадувань, 16,7 %) та недостатній соціальний пакет (1 згадування, 3,3 %). Хоча ці фактори представлені серед причин звільнення, вони не є домінантними, що підтверджує загальну конкурентоспроможність матеріальної винагороди у компанії. Це характерний результат для працівників галузі інформаційних технологій, у яких базові матеріальні потреби, як правило, задоволені, і на перший план виходять чинники внутрішньої мотивації [12].

Окремий аспект діагностики – оцінка сприйняття працівниками підтримки з боку безпосереднього керівника. За результатами опитування, 12 респондентів (40,0 %) однозначно ствердно відповіли на запитання про достатню підтримку керівника, 13 (43,3 %) обрали варіант «швидше так», і 5 (16,7 %) – «ні». Кумулятивна частка «так» + «швидше так» становить 83,3 %, що загалом є позитивним показником. Водночас наявність 16,7 % негативних оцінок підтримки –

суттєвий сигнал, що корелює із зазначеними 20 % звільнень через напружену комунікацію з керівником. Це підтверджує, що компетенції лінійного менеджменту є однією з найбільш чутливих зон системи мотивації.

Для зведеного оцінювання ефективності наявної системи мотивації ми розрахували систему ключових показників, які узагальнюють усі чотири напрями діагностики (табл. 2).

Інтегральна оцінка ефективності системи мотивації за даними таблиці 2 свідчить, що загалом наявна система є достатньо ефективною. На це безпосередньо вказують: 1) високе утримання довгострокового персоналу (середній стаж 5,1 року удвічі перевищує середньогалузевий); 2) високі оцінки соціального пакета (4,97 з 6) та оплати (4,77 з 6); 3) сильний бренд роботодавця (63,3 % позитивних вражень навіть звільнених); 4) переважно адекватний рівень менеджерської підтримки (83,3 %).

Таблиця 2

Зведена оцінка ефективності системи мотивації персоналу

Напрям оцінювання	Показник	Значення	Інтерпретація
Утримання	Середній стаж роботи, років	5,1	Удвічі вище середньогалузевого – висока ефективність
Утримання	Частка фахівців зі стажем 5+ років, %	42,1	Значний пул лояльних кадрів
Утримання	Частка фахівців середнього та вищого рівнів кваліфікації, %	82,5	Висока кваліфікація колективу
Утримання	Плинність кадрів у 2025 році, %	30,3	Зросла – зона ризику
Утримання	Частка звільнених у 1-й рік, %	34,4	Висока – зона ризику (адаптація)
Задоволеність	Загальне позитивне враження звільнених, %	63,3	Сильний бренд роботодавця
Задоволеність	Оцінка оплати, бал з 6	4,77	Високий рівень
Задоволеність	Оцінка соціального пакета, бал з 6	4,97	Найвища серед усіх вимірів
Задоволеність	Готовність рекомендувати, бал з 6	4,60	Високий показник лояльності
Структура звільнень	Виробничо-проєктні причини, %	60,0	Основна група – потрібно керувати «лавою запасних»
Структура звільнень	Причини проф. розвитку, %	36,6	Потрібно формалізувати ІПР
Структура звільнень	Причини комунікації, %	36,7	Розвивати м'які навички керівників
Структура звільнень	Причини оплати, %	20,0	Не домінантні – оплата конкурентна
Менеджмент	Позитивна підтримка керівника, %	83,3	Загалом адекватна, але 16,7 % – «ні»

Джерело: розраховано авторами за даними кадрової служби та результатами вихідного інтерв'ю.

Це означає, що зовнішня (матеріальна) складова системи мотивації працює задовільно і не потребує радикального перегляду.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження підтверджують низку виявлених діагностикою явних проблемних зон, які стосуються переважно блоку внутрішньої мотивації та лежать у фокусі необхідних управлінських втручань з боку керівників ІТ-підприємств:

– зростання плинності кадрів до 30,3 % у 2025 році, особливо на тлі попередньої стабільності 17,9–18,7 % у 2023–2024 рр., – необхідна цілеспрямована робота з утримання талантів в умовах ринкового спаду;

– зростання плинності кадрів до 30,3 % у 2025 році, особливо на тлі попередньої стабільності 17,9–18,7 % у 2023–2024 рр., – необхідна цілеспрямована робота з утримання талантів в умовах ринкового спаду;

– висока частка звільнень у перший рік роботи (34,4 %) – свідчить про слабкі процеси адаптації нових працівників, що руйнують потребу у зв'язку з командою на ранньому етапі;

– значна категорія звільнень через тривалу «лаву запасних» (30,0 %) – потрібна активна політика управління періодами між проєктами, оскільки простій руйнує потребу у компетентності;

– відсутність формалізованих індивідуальних планів розвитку – 23,3 % звільнень мотивовані відсутністю професійного зростання, що руйнує внутрішню мотивацію через пригнічення потреби у компетентності;

– напружена комунікація з керівником (20,0 % звільнень) – потребує посилення підготовки лінійних керівників у сфері «м'яких навичок», тренерських компетенцій та емоційного інтелекту [4];

– відсутня системна оцінка рівня залученості й внутрішньої мотивації наявних працівників – IT-підприємства покладаються переважно на ретроспективну аналітику звільнень, що є реактивним інструментом; необхідно перейти до проактивних щоквартальних опитувань залученості.

Загалом проведена діагностика дозволяє стверджувати, що система мотивації персоналу IT-підприємств побудована добре у частині зовнішньої (матеріальної) мотивації, проте має значний потенціал для вдосконалення у частині інструментів внутрішньої мотивації. Виявлені проблемні зони стануть підґрунтям для формулювання конкретних практичних пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації.

Проведена діагностика системи мотивації персоналу IT-підприємств дає змогу встановити, що наявна у них матеріальна (зовнішня) складова мотиваційної системи загалом є конкурентоспроможною: середні оцінки задоволеності розміром оплати праці (4,77 з 6 балів) та соціальним пакетом (4,97 з 6 балів) свідчать про переважно позитивне сприйняття матеріальної винагороди. Водночас для IT-підприємств наявні проблемні зони, що лежать у площині внутрішньої мотивації – а саме у порушенні базових психологічних потреб працівників у компетентності, автономії та зв'язку з іншими. Власне вони потребують вдосконалення – зокрема, у частині диференціації винагороди за вислугу років, прив'язки змінної частини оплати до якісних показників результативності та розширення соціального пакету в умовах сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14

2. Herzberg F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 81, No. 1. P. 87–96. URL: https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees.

3. IT Research 2024 : Lviv IT Cluster report. Lviv, 2024. URL: https://itcluster.lviv.ua/research/ [in Ukrainian].

4. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : *Harvard Business School Press*. 322 p. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831

5. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, вип. 4. С. 26–34. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426

6. Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

7. Monika Bhoir, Vinita Sinha (2024). Employee well being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*. Volume 10, article number 95. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w

8. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59

9. Портрет IT-фахівця 2024 : щорічне дослідження DOU.UA. URL: https://dou.ua/lenta/articles/portrait-of-it-specialist-2024/

10. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of the staff of enterprises in the conditions of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika - Transformational Economy*, (2 (02), 45-48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

11. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 83–88. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/14.pdf

12. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

13. Захарчин Г. М., Ситник Й. С., Касич А. О., Назарова Г. В. та ін. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / за наук. ред. Г. М. Захарчин і Й. С. Ситника. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/695c4a38-553a-48c0-bad9-965a6e8b9122/content

REFERENCES:

1. Cherevan' I., Kovalenko YU., Holets' S. (2024). Motyvatsiya personalu pidpryyemstv: suchasni trendy v umovakh voyennoho stanu [Motivation of enterprise personnel: modern trends in martial law]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*. 4 (51). P. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14 [in Ukrainian].

2. Herzberg F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 81, No. 1. P. 87–96. URL: https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees

3. IT Research 2024 : Lviv IT Cluster report. Lviv, 2024. URL: https://itcluster.lviv.ua/research/ [in Ukrainian].

4. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : *Harvard Business School Press*. 322 p. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831

5. Kozak K.B., Korsikova N.M., Petrenko YU.O. (2022). Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu v umovakh postpandemiyi ta voyennoho stanu [Personnel motivation management in post-pandemic and martial law conditions]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti - Economics of the Food Industry*. 14 (4). P. 26–34. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426 [in Ukrainian].

6. Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

7. Monika Bhoir, Vinita Sinha (2024). Employee well being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*. Volume 10, article number 95. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w

8. Okseniuk, K. (2022). Formuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpryiemstvi [The formation of a personnel motivation system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (45). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59 [in Ukrainian].

9. Portrait of an IT specialist 2024: annual study DOU.UA. URL: https://dou.ua/lenta/articles/portrait-of-it-specialist-2024/ [in Ukrainian].

10. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of the staff of enterprises in the conditions of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika - Transformational Economy*, (2 (02), 45-48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8 [in Ukrainian].

11. Vynnychuk R.O., Rubakha N.V. (2021). Systema nematerial'noyi motyvatsiyi: teoretychni zasady [The system of non-material motivation: theoretical foundations]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya - Eastern Europe: economics, business and management*. 6(33). P. 83–88. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/14.pdf [in Ukrainian]

12. Zakharchyn H.M., Lyubomudrova N.P., Vynnychuk R.O. (2015). Motyvuvannya y rozvytok personalu: kul'turolohichnyy aspect [Motivation and development of personnel: cultural aspect]: monohrafiya. L'viv: *Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniky - Lviv Polytechnic Publishing House*. 284 p. [in Ukrainian].

13. Zakharchyn H.M., Sytnyk Y.S., Kasych A.O., Nazarova H.V. ta in. (2021). Upravlinnya personalom v umovakh intelektualizatsiyi y transformatsiyi suspil'stva: ideolohiya, tekhnolohiyi ta priorytety [Personnel management in the conditions of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities]: monohrafiya : Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniky - Publishing House of Lviv Polytechnic. 280 p. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/695c4a38-553a-48c0-bad9-965a6e8b9122/content [in Ukrainian]

DIAGNOSIS OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM AND ASSESSMENT OF ITS EFFECTIVENESS IN IT COMPANIES

SYTNYK Yosyf, PASICHNYK Yana
Lviv Polytechnic National University

The article explores conceptual approaches to personnel motivation. The objectives of the study of personnel motivation are outlined through the prism of a complex of internal motives and external incentives that shape the work behavior of employees and are aimed at achieving the strategic goals of the enterprise and satisfying their professional and social needs. The significant influence of external motivation has been established, which encourages an employee to work due to external incentives - material remuneration, social package, career growth, recognition of merit by management, the possibility of avoiding sanctions, etc. The essence of the emergence of internal motivation is substantiated, when an employee performs an activity for the sake of the process itself, receiving satisfaction from professional challenges, realizing his own abilities, personal growth and a sense of the significance of his work. The existing components of the motivation system are systematized in terms of external (material and externally intangible) and internal instruments. The optimality of the motivation system for personnel of enterprises in the information technology sector is outlined as a balanced combination of both types of motivation, where external incentives provide the starting level of employer attractiveness and compensation justice, and internal ones provide long-term involvement and loyalty to the company. A comprehensive approach has been developed that involves analysis in four main areas: personnel retention indicators; direct satisfaction assessments; qualitative characteristics of dismissals; and perception of support from the manager. Four main groups of factors are identified that form areas for improving the motivation system: production and design; professional development; communication; pay and working conditions.

We have structured the reasons for the dismissal of employees of companies in the information technology industry. A system of key indicators was calculated that summarizes four areas of diagnostics for a comprehensive assessment of the effectiveness of the existing motivation system of IT enterprises. A good construction of motivation systems for IT enterprise personnel in terms of external (material) motivation was established. The significant potential of the motivation system for improvement in terms of internal motivation tools has been identified. Problem areas have been identified for formulating specific practical proposals for improving the motivation system.

Key words: human resources management; motivation system; motivation effectiveness; material and non-material motivation; staff turnover; intrinsic motivation; IT enterprise.