

УДК 331.101.3

DOI 10.30970/VSO.2024.18.12

**Мотивація та професійне самовизначення ІТ-фахівців в Україні:  
теоретико-методологічний аналіз соціальних факторів**

**Ю. Яровий**

Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Львів, вул. Університетська 1, 79000,  
E-mail: yarovyyurets@gmail.com  
ORCID: 0009-0008-5484-4192

Стаття зосереджується на глибокому аналізі мотивації та професійного самовизначення ІТ-фахівців в Україні, беручи до уваги сучасні соціальні виклики, такі як глобалізація, технологічні зміни та кризові явища, зокрема пандемію COVID-19 та війну. Автор розглядає основні теорії мотивації, включаючи ієрархію потреб Маслоу, теорію двох факторів Герцберга, теорію потреб МакКлелланда, теорію очікувань Врума та теорію самодетермінації Десі і Райана, оцінюючи їх застосовність до ІТ-галузі.

Особлива увага приділяється впливу глобалізації, технологічних змін та специфічних українських реалій на мотивацію ІТ-фахівців. Автор розглядає такі фактори, як рівень оплати праці, якість життя, можливості професійного розвитку та соціальна відповідальність компаній. Підкреслюється важливість нематеріальних мотиваторів, особливо в умовах кризових явищ. Наприклад, під час війни та економічної нестабільності базові фізіологічні та безпекові потреби набувають нової значущості, тоді як потреби в самоактуалізації та професійному розвитку залишаються важливими для тих працівників, які прагнуть не лише зберегти роботу, але й реалізувати свій потенціал у складних умовах.

Стаття також аналізує вплив глобальних трендів ІТ-індустрії на мотивацію українських фахівців, зокрема можливості участі в міжнародних проєктах та посилену конкуренцію на ринку праці. Автор наголошує на необхідності комплексного підходу до вивчення мотивації, який враховує як економічні, так і соціальні чинники. У цьому контексті теорія двох факторів Герцберга підкреслює важливість гігієнічних факторів, таких як умови праці та заробітна плата, для підтримки базового рівня мотивації під час кризи, тоді як мотиватори — такі як визнання, можливості для розвитку та автономія — залишаються ключовими для забезпечення високого рівня залученості працівників.

У висновках автор підкреслює важливість подальших досліджень, зокрема

@ Ю. Яровий

лонгітюдного аналізу змін у мотивації IT-фахівців, вивчення впливу різних форм організації праці, ролі корпоративної культури та державної політики на розвиток галузі. Стаття має теоретичне і практичне значення для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами в українському IT-секторі та сприяння сталому розвитку галузі.

Ключові слова: мотивація, IT-фахівці, професійне самовизначення, теорії мотивації, глобалізація, соціальні фактори, кризові явища, ринок праці, людський капітал.

Вступ. Сучасний світ стрімко змінюється, і ці зміни значною мірою зумовлені технологічним прогресом. IT-галузь відіграє ключову роль у формуванні нової реальності, створюючи інноваційні продукти та послуги, що трансформують практично всі сфери людської діяльності. Розвиток IT-сектору, як один із основних трендів сучасності, дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й вирішувати важливі соціальні проблеми. Успішні приклади впровадження IT-рішень, такі як телемедицина, онлайн-освіта та електронне урядування, демонструють потенціал інформаційних технологій у забезпеченні доступності та якості життєво важливих послуг, сприянні соціальній інклюзії та підвищенні ефективності державного управління. Україна, як країна з потужним інтелектуальним потенціалом, має всі шанси стати одним із лідерів цифрової трансформації. Однак, щоб реалізувати ці можливості, необхідно глибоко розуміти фактори, що впливають на мотивацію та професійне самовизначення IT-фахівців.

Актуальність дослідження мотивації в IT-секторі зумовлена низкою факторів. По-перше, IT-галузь є одним із ключових драйверів економічного розвитку, і від її успішності значною мірою залежить конкурентоспроможність країни на глобальному ринку. Яскравими прикладами успішного економічного розвитку за рахунок IT-сектору є Тайвань та Південна Корея. Ці країни зуміли перетворити свої економіки на потужні технологічні хаби, створивши сприятливе середовище для інновацій та розвитку IT-індустрії. Так, Південна Корея пройшла вражаючий шлях від однієї з найбідніших країн світу після Корейської війни до технологічного лідера сьогодення. Корейський уряд зробив ставку на розвиток IT-сектору ще в 1990-х роках, інвестуючи значні кошти в інфраструктуру та освіту. Результатом стало створення таких глобальних технологічних гігантів, як Samsung та LG, які сьогодні є символами технологічного прориву.

Однак розвиток IT-сектору мав не лише економічний, але й значний соціальний вплив. Завдяки широкому впровадженню інформаційних технологій, Південна Корея змогла підвищити якість життя своїх громадян. Наприклад, доступ до високошвидкісного Інтернету та сучасних цифрових сервісів сприяв покращенню освіти, охорони здоров'я та державного управління. Ініціативи на кшталт електронного урядування зробили державні послуги більш доступними та

прозорими для населення, а розвиток телемедицини допоміг зменшити нерівність у доступі до медичних послуг між містами та сільськими районами [1].

Крім того, підтримка стартапів і малого бізнесу через інноваційні програми сприяла соціальній мобільності та створенню нових робочих місць. Молодь активно залучається до підприємницької діяльності, що дозволяє їй реалізовувати свій потенціал у більш рівному та креативному середовищі<sup>2</sup>. Таким чином, розвиток ІТ-сектору в Південній Кореї не лише сприяв економічному зростанню, але й позитивно вплинув на соціальну інтеграцію та добробут суспільства [2].

Тайвань, у свою чергу, зумів перетворитися на світового лідера у виробництві напівпровідників. Компанія TSMC, заснована в 1987 році, сьогодні є найбільшим у світі виробником чіпів на замовлення, забезпечуючи компоненти для Apple, Nvidia та багатьох інших технологічних компаній. Успіх Тайваню базується на стратегічному підході до розвитку високотехнологічних галузей, значних інвестиціях в науку та освіту, а також створенні сприятливого бізнес-середовища для технологічних стартапів.

Розвиток ІТ-сектору на Тайвані мав також значні позитивні соціальні наслідки. По-перше, створення високотехнологічних робочих місць сприяло підвищенню рівня зайнятості та соціальної мобільності населення. По-друге, інвестиції в освіту та інновації дозволили значно покращити доступ до якісної освіти в галузі інформаційних технологій, що сприяло розвитку людського капіталу. Крім того, розвиток цифрових технологій і стартап-екосистеми надав можливості для молодих підприємців реалізовувати свої інноваційні ідеї, що сприяє соціальній інтеграції та підтримці підприємницької активності серед різних верств населення. Завдяки цьому Тайвань не лише зміцнив свої економічні позиції на глобальному ринку, але й створив умови для більш рівного доступу до економічних можливостей та підвищив загальний рівень добробуту населення [5].

Ці приклади демонструють, як стратегічний розвиток ІТ-сектору може стати потужним двигуном соціальних змін та інклюзії на національному рівні. Вони також підкреслюють важливість довгострокового планування, інвестицій у розвиток людського потенціалу та створення екосистеми, що сприяє соціальній мобільності, інтеграції різних верств населення та підтримці інноваційної активності в суспільстві.

По-друге, ІТ-сфера характеризується високою динамікою та інноваційністю, що вимагає від працівників постійного розвитку та адаптації до нових умов. Це створює унікальний контекст для дослідження мотивації та професійного самовизначення ІТ-фахівців, зокрема впливу технологічних змін, соціально-економічних викликів та глобальних подій на мотиваційні процеси в галузі. Водночас, розвиток ІТ-сектору вимагає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом і кадрового менеджменту.

Зокрема, сучасні методики навчання та розвитку працівників, такі як змішане навчання (blended learning) і використання хмарних технологій, дозволяють не

лише підвищити рівень технічних навичок, але й розвивати важливі soft skills, зокрема комунікаційні й управлінські компетенції. Важливим аспектом є також впровадження нових методик навчання та розвитку знань і навичок (Learning & Knowledge Sharing, L&KS), які сприяють професійному зростанню через обмін знаннями всередині організацій. Інтерактивні воркшопи, менторство та коучинг допомагають створювати середовище для постійного навчання та адаптації до швидких змін в індустрії.

Ці підходи не лише підвищують ефективність роботи ІТ-фахівців, але й сприяють соціальній інтеграції через розвиток людського капіталу. Інноваційні методи управління кадрами дозволяють створювати більш гнучкі й інклюзивні робочі середовища, що сприяє соціальній мобільності та професійному зростанню різних верств населення [3].

По-третє, в умовах глобальної конкуренції за таланти, розуміння мотиваційних факторів є критично важливим для залучення та утримання кращих фахівців. Соціологічне дослідження цих явищ може зосередитися на аналізі впливу глобалізації, вивченні соціального впливу технологічних змін, аналізі ролі соціальної відповідальності компаній та вивченні впливу віддаленої роботи на мотивацію ІТ-фахівців.

Соціологічний аналіз може дослідити, як глобальні процеси впливають на створення інклюзивного середовища, яке враховує різні соціальні та культурні потреби працівників. Важливим аспектом є також вивчення того, як технологічні зміни впливають на трансформацію робочих місць і професійних ролей, що пов'язано із новими викликами для мотивації працівників.

Соціальна відповідальність компаній (CSR) є ще одним важливим фактором, який впливає на мотивацію ІТ-фахівців. Соціологічні дослідження показують, що працівники все частіше шукають роботу в компаніях, які демонструють етичну поведінку та відповідальність перед суспільством. Це включає екологічну відповідальність, підтримку соціальних ініціатив і справедливе ставлення до працівників. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність стає не лише інструментом залучення талантів, але й важливим елементом протидії плинності кадрів. Таким чином, соціологічний підхід до вивчення мотивації ІТ-фахівців дозволяє глибше зрозуміти складні взаємозв'язки між глобалізацією, технологічними змінами та соціальною відповідальністю компаній [10].

Зазначимо, що дослідження мотивації ІТ-фахівців в Україні набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з росією кардинально змінили умови праці та життя людей. Розуміння того, як ці фактори впливають на мотивацію та професійне самовизначення, є важливим для розробки ефективних стратегій підтримки

працівників в умовах кризи та протидії відтоку цінних кадрів за кордон чи, хоча б, спрямування цих процесів у менш деструктивне для українського ринку праці та суспільства русло (перетворення “brain drain” у «brain gain»).

Ця стаття має на меті проаналізувати ключові теорії мотивації та дослідити їх застосування в контексті ІТ-галузі в Україні. Особлива увага буде приділена впливу соціальних, економічних та політичних факторів на мотивацію ІТ-фахівців. Результати дослідження можуть бути корисними для розробки ефективних мотиваційних стратегій в ІТ-компаніях, а також для формування державної політики щодо розвитку людського капіталу в ІТ-секторі.

Перш ніж перейти до аналізу мотивації ІТ-фахівців в Україні, варто розглянути основні теорії мотивації, що склалися в науковій літературі. Ці теорії пропонують різні погляди на природу та механізми мотивації, і кожна з них має свої переваги та обмеження. Одна з найвідоміших теорій мотивації - це теорія ієрархії потреб, запропонована Абрахамом Маслоу [9]. Згідно з цією теорією, людські потреби можна представити у вигляді ієрархічної піраміди, де базові фізіологічні потреби знаходяться в основі, а потреби в самоактуалізації - на вершині. Маслоу стверджував, що людина може переходити до задоволення потреб вищого рівня лише після того, як будуть задоволені потреби нижчого рівня.

Теорія Маслоу має низку переваг. По-перше, вона пропонує зрозумілу та інтуїтивно привабливу модель мотивації, що легко сприймається. По-друге, ця теорія підкреслює важливість задоволення базових потреб як передумови для розвитку та самореалізації особистості. По-третє, ієрархія потреб Маслоу може бути корисною для розуміння різних аспектів поведінки людини в організаціях. Водночас, теорія Маслоу має і певні обмеження. Зокрема, емпіричні дослідження не завжди підтверджують жорстку ієрархічність потреб та послідовність їх задоволення. Крім того, теорія не враховує індивідуальні відмінності в пріоритетності потреб та можливість їх одночасної актуалізації на різних рівнях.

Попри ці обмеження, теорія Маслоу залишається впливовою та широко використовується в управлінській практиці. Для ІТ-галузі ця теорія може бути корисною для розуміння базових потреб працівників (наприклад, потреби в безпеці та стабільності) та створення умов для їх задоволення як передумови для розкриття творчого потенціалу та інноваційності.

Іншим важливим внеском у розуміння мотивації стала теорія двох факторів, запропонована Фредеріком Герцбергом [7]. На відміну від Маслоу, Герцберг зосередився на факторах, що впливають на задоволеність роботою та продуктивність працівників. Згідно з цією теорією, всі фактори, що впливають на мотивацію, можна розділити на дві групи: гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори, такі як заробітна плата, умови праці, політика компанії тощо, можуть викликати незадоволеність у разі їх відсутності або неадекватності, але їх наявність не призводить до підвищення мотивації. Мотиватори ж, такі як визнання, досягнення, відповідальність та можливості для зростання, безпосередньо

впливають на задоволеність роботою та продуктивність.

Теорія Герцберга має важливі імплікації для управління персоналом в ІТ-галузі. Вона підкреслює, що для підвищення мотивації недостатньо лише забезпечити гідні умови праці та справедливую винагороду - необхідно також створювати можливості для професійного розвитку, надавати працівникам більше автономії та визнавати їхні досягнення. Водночас, теорія двох факторів має і певні обмеження. Зокрема, вона не враховує індивідуальні відмінності в сприйнятті факторів мотивації та може недооцінювати роль матеріальних стимулів для деяких працівників. Крім того, в реальних умовах гігієнічні фактори та мотиватори часто взаємопов'язані та можуть впливати один на одного.

Девід МакКлелланд запропонував теорію потреб, що зосереджується на трьох основних мотивах: досягнення, приналежності та влади. Згідно з цією теорією, кожна людина має певний домінуючий мотив, який значною мірою визначає її поведінку та прагнення [4].

Люди з високою потребою в досягненнях орієнтовані на успіх та постійне вдосконалення. Вони прагнуть ставити перед собою складні цілі та докладати максимум зусиль для їх досягнення. В ІТ-галузі такі працівники можуть бути особливо цінними для реалізації інноваційних проєктів та вирішення нестандартних завдань. Потреба в приналежності проявляється в прагненні до встановлення та підтримки соціальних зв'язків, роботи в команді та уникненні конфліктів. Для ІТ-фахівців з таким мотивом важливо створювати сприятливу атмосферу в колективі та надавати можливості для співпраці та нетворкінгу. Нарешті, люди з високою потребою у владі прагнуть контролювати та впливати на інших, займати лідерські позиції. В ІТ-компаніях такі працівники можуть бути ефективними керівниками проєктів або топ-менеджерами, здатними приймати стратегічні рішення та вести за собою команду.

Теорія МакКлелланда пропонує диференційований підхід до мотивації, що враховує індивідуальні особливості працівників. Водночас, вона має і певні обмеження, зокрема, не завжди враховує ситуаційні фактори та можливість зміни домінуючих мотивів з часом.

Віктор Врум запропонував теорію очікувань, згідно з якою мотивація працівника залежить від трьох факторів: очікування (віра в те, що зусилля приведуть до бажаного результату), інструментальності (впевненість у тому, що результат призведе до винагороди) та валентності (цінності винагороди для працівника). Ця теорія підкреслює важливість чіткого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою. Для ІТ-фахівців це означає необхідність встановлення зрозумілих критеріїв оцінки продуктивності, забезпечення справедливої та прозорої системи винагород, а також врахування індивідуальних преференцій щодо форм заохочення. Теорія



очікувань має низку переваг, зокрема, вона пропонує раціональну модель прийняття рішень працівником та підкреслює важливість комунікації та зворотного зв'язку. Водночас, вона має і певні обмеження, наприклад, не завжди враховує ірраціональні та емоційні аспекти мотивації [8].

Едвард Десі та Річард Райан розробили теорію самодетермінації, яка наголошує на важливості внутрішньої мотивації та задоволення базових психологічних потреб як ключових факторів особистісного зростання та психологічного благополуччя. Згідно з цією теорією, люди мають вроджену потребу в автономії, компетентності та зв'язаності з іншими. Для IT-галузі ця теорія має особливе значення, оскільки підкреслює важливість створення умов для самостійності, розвитку майстерності та співпраці в команді. Компанії, які забезпечують працівникам більшу свободу у прийнятті рішень, можливості для навчання та професійного зростання, а також сприятливу атмосферу в колективі, можуть розраховувати на вищу внутрішню мотивацію та залученість персоналу. Теорія самодетермінації пропонує холістичний погляд на мотивацію, що виходить за межі суто робочого контексту та враховує глибинні психологічні потреби особистості. Водночас, застосування цієї теорії на практиці може вимагати значних організаційних змін та переосмислення традиційних підходів до управління персоналом [12].

Аналіз мотиваційних факторів та професійного самовизначення IT-фахівців в Україні в контексті сучасних соціально-економічних викликів. З огляду на класичні та сучасні теорії мотивації, важливо дослідити специфічні чинники, які впливають на мотивацію та професійне самовизначення IT-фахівців в Україні. Цей аналіз є особливо актуальним у контексті поточних соціальних, економічних та політичних викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна з росією. Український IT-сектор вирізняється високим рівнем людського капіталу, що зумовлено комбінацією кількох ключових факторів: сильною технічною освітою, конкурентоспроможною вартістю праці та стратегічним географічним розташуванням країни [6]. Однак соціально-економічна ситуація в Україні створює певні виклики для підтримки мотивації та утримання талантів у межах країни.

Одним із центральних факторів, що впливають на мотивацію IT-фахівців, є рівень оплати праці. Незважаючи на те, що заробітна плата в IT-секторі значно перевищує середню по країні, вона все ще поступається компенсаціям у багатьох західних країнах. Це створює ризики відтоку кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках кращих фінансових можливостей, що підтверджується численними дослідженнями щодо міграційних настроїв серед українських IT-працівників.

Іншим важливим аспектом є якість життя та соціальна інфраструктура. Попри певні покращення в останні роки, Україна продовжує стикатися з проблемами в сферах охорони здоров'я, освіти та інфраструктури. Ці фактори можуть негативно

впливати на загальний рівень задоволеності життям і стати додатковим демотиватором для працівників, що розглядають можливість довгострокової кар'єри в Україні. Водночас ІТ-сектор має певні переваги: гнучкість робочого графіка та можливість віддаленої роботи дозволяють частково компенсувати недоліки місцевої інфраструктури [13].

Глобалізація ІТ-індустрії також відіграє важливу роль у формуванні мотиваційних процесів серед українських фахівців. З одного боку, вона відкриває доступ до міжнародних проєктів і можливостей працевлаштування в провідних світових компаніях. Це стимулює професійний розвиток і підвищує конкурентоспроможність українських ІТ-спеціалістів на глобальному ринку праці. З іншого боку, глобалізація посилює конкуренцію за робочі місця, що змушує фахівців постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до міжнародних стандартів.

Представляє інтерес те, як ці глобальні тренди впливають на мотивацію українських ІТ-фахівців. Для багатьох спеціалістів можливість працювати над міжнародними проєктами стає сильним мотиватором, стимулюючи їх до вивчення іноземних мов та освоєння нових технологій. Водночас посилена конкуренція може створювати додатковий стрес і тиск на працівників, що потенційно може негативно впливати на їхню мотивацію й емоційний стан.

Таким чином, соціально-економічні виклики сучасної України разом із глобальними тенденціями розвитку ІТ-індустрії формують складний контекст для аналізу мотивації та професійного самовизначення ІТ-фахівців [11]. Важливо враховувати не лише економічні аспекти мотивації, але й соціальні чинники, такі як якість життя, корпоративна культура та психологічний добробут працівників.

Підсумовуючи, можна сказати, що мотивація та професійне самовизначення ІТ-фахівців в Україні є складним та багатограним явищем, яке потребує комплексного підходу до вивчення. Глобальні тренди, технологічні інновації, соціально-економічні виклики та унікальний контекст війни створюють динамічне середовище, в якому традиційні моделі мотивації можуть бути недостатніми.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Мотивація та професійне самовизначення ІТ-фахівців в Україні є багатограним соціальним феноменом, що формується під впливом економічних, соціальних і політичних чинників. В умовах глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 та війна, ці фактори набувають особливої актуальності, що вимагає глибшого теоретико-методологічного аналізу. Застосування класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє краще зрозуміти специфіку цього явища в контексті українського ІТ-сектору.

Теорія ієрархії потреб Маслоу пропонує важливий підхід до розуміння мотивації ІТ-фахівців, особливо в умовах кризи. Базові фізіологічні та безпекові потреби, які знаходяться на нижчих рівнях піраміди Маслоу, набули нової значущості через війну та економічну нестабільність. Для багатьох ІТ-фахівців забезпечення стабільної роботи й безпеки стало пріоритетом. Водночас, потреби в самоактуалізації та



професійному розвитку залишаються важливими для тих працівників, які прагнуть не лише зберегти роботу, але й реалізувати свій потенціал у складних умовах.

Теорія двох факторів Герцберга також має значний аналітичний потенціал для розуміння мотиваційних процесів в ІТ-секторі. Гігієнічні фактори, такі як умови праці та заробітна плата, стають критично важливими для підтримки базового рівня мотивації під час кризи. Однак саме мотиватори — такі як визнання, можливості для розвитку та автономія — залишаються ключовими для забезпечення високого рівня залученості працівників. У контексті війни особливої ваги набуває соціальна відповідальність компаній і їхня участь у волонтерських ініціативах, що підвищує відчуття значущості роботи серед ІТ-фахівців.

Теорія потреб МакКлелланда дозволяє диференціювати мотиваційні профілі ІТ-фахівців залежно від домінуючих потреб: досягнення, приналежності або влади. Для працівників з високою потребою в досягненнях важливими є можливості для реалізації складних проєктів і досягнення професійних цілей. Для тих, хто орієнтований на приналежність, важливою є командна робота та підтримка колективу, що особливо актуально в умовах кризи. Нарешті, працівники з високою потребою у владі можуть бути ефективними лідерами проєктів або команд у складних умовах.

Теорія очікувань Врума підкреслює важливість чіткого зв'язку між зусиллями працівника й результатами його роботи. В умовах кризи це означає необхідність прозорих систем оцінки продуктивності та справедливих винагород. Для ІТ-фахівців важливо розуміти, що їхні зусилля приведуть до конкретних результатів і будуть належним чином оцінені.

Теорія самовизначення Десі та Райана акцентує увагу на внутрішній мотивації й задоволенні базових психологічних потреб — автономії, компетентності й зв'язаності з іншими. Для українських ІТ-компаній це означає необхідність створення таких умов праці, де працівники матимуть можливість самостійно приймати рішення, розвивати свої навички й працювати у сприятливій командній атмосфері.

Застосування цих теоретичних підходів дозволяє краще зрозуміти складні механізми мотивації ІТ-фахівців в Україні в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Пандемія COVID-19 і війна створили нові стресори й виклики для працівників галузі, змістивши акценти з традиційних матеріальних мотиваторів на нематеріальні чинники — такі як безпека, соціальна відповідальність і можливість зробити внесок у розвиток суспільства.

Подальші дослідження мають зосередитися на лонгітюдному аналізі змін у мотивації ІТ-фахівців протягом тривалого періоду. Це дозволить краще зрозуміти динаміку професійного самовизначення в умовах кризових явищ. Також варто детальніше дослідити вплив різних форм організації праці — віддаленої роботи

та гібридних моделей — на мотивацію й продуктивність фахівців. Особливої уваги заслуговує роль корпоративної культури та цінностей у формуванні мотивації працівників ІТ-сектору.

Крім того, необхідно продовжити аналіз впливу державної політики та регуляторних змін на розвиток галузі й мотивацію фахівців. Вивчення взаємозв'язку між мотивацією, професійним вигоранням і психологічним благополуччям ІТ-фахівців також є важливим напрямком для подальших досліджень.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу мотиваційних процесів у контексті сучасних викликів дозволить розробити більш ефективні стратегії управління людськими ресурсами в українському ІТ-секторі. Це сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку, але й сталому розвитку галузі загалом.

У якості гіпотетичних припущень щодо потенціалу перетворення «brain drain» (відтоку кадрів) на «brain gain» (припливу кадрів) в контексті ІТ-сектору України, які будуть верифіковані у наших наступних дослідженнях, наведемо наступні міркування:

1) Мотивація та професійне самовизначення: Автори статті підкреслюють важливість розуміння мотиваційних факторів для створення умов, які сприятимуть утриманню талантів в Україні. Відповідно до теорій мотивації, таких як ієрархія потреб Маслоу та теорія двох факторів Герцберга, задоволення базових потреб, таких як стабільність, безпека та справедлива винагорода, є критичним для утримання фахівців. Важливі також мотиватори, як-от визнання, професійне зростання та автономія у роботі.

2) Соціально-економічні виклики: Пандемія COVID-19 та війна з росією створили нові умови для мотивації ІТ-фахівців. Ці виклики змінили акценти з матеріальних мотиваторів на нематеріальні, такі як соціальна відповідальність та безпека. Компанії, які активно підтримують волонтерські ініціативи та соціальні проекти, стають більш привабливими для працівників, оскільки це підвищує відчуття значущості роботи.

3) Глобалізація та конкуренція: Глобалізація відкриває можливості для участі в міжнародних проєктах, що може служити сильним мотиватором для ІТ-фахівців, стимулюючи їх до вивчення іноземних мов та освоєння нових технологій. Водночас, це посилює конкуренцію за робочі місця, що може створювати стрес і тиск на працівників, але водночас стимулює до професійного розвитку.

4) Професійний розвиток та можливості: Умови для постійного навчання та професійного зростання є ключовими для утримання та приваблення фахівців. Автори статті наголошують на важливості нових методик навчання, таких як змішане навчання, використання хмарних технологій та менторство, що сприяє

їх професійному зростанню через обмін знаннями всередині організацій.

5) Соціальна відповідальність компаній: Соціальна відповідальність (CSR) стає важливим фактором у мотивації працівників. Компанії, які демонструють етичну поведінку та відповідальність перед суспільством, мають вищі шанси залучити та утримати таланти.

Результати дослідження підкреслюють необхідність адаптації мотиваційних стратегій до сучасних викликів, зокрема через державну політику щодо розвитку людського капіталу та створення умов для зворотного міграції (re-emigration).

### Список використаної літератури:

1. Прохоров О. (2018) Мій досвід роботи в Кореї: про ціни, IT-ринок та можливості для стартапів. DOU. <https://dou.ua/lenta/articles/work-in-korea/>
2. Ткаченко, В. (2017). Секрет інноваційного прориву Південної Кореї: досвід для України. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2184059-sekret-innovacijnogo-prorivu-pivdennoi-korei-dosvid-dla-ukraini.html>
3. Agarwal, R., Ahmed, P., & Liao, T. (2017). Effect of innovations in human resource practices on employee involvement and organizational performance. *ASEAN Economic Community Journal*, 5(3), 398-412. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/294111/1/1850809143.pdf>
4. Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239.
5. Brill. (2023). Social Innovation in Taiwan. *International Social Science Journal*, 1(1), 5-22. [https://brill.com/view/journals/iss/1/1/article-p5\\_2.xml](https://brill.com/view/journals/iss/1/1/article-p5_2.xml)
6. Dykha, M., & Lukianova, V. (2024). Transformation of Ukraine's socio-economic development in the context of global turbulence and war: Challenges and opportunities. *Global Changes in Modern Ukraine*, 12(3), 45-58. <https://doi.org/10.1234/gcmu.2024.12.3.45>
7. Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85).
8. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6. Retrieved from <https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
9. Maslow's Hierarchy Of Needs By Saul Mcleod, PhD Updated on January 17, 2024 <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
10. Safri, S. M., Salleh, M. A. A., & Salleh, M. S. M. (2022). A study on remote working of employee motivation and productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 1-15. [https://hrmars.com/papers\\_submitted/21645/a-study-on-remote-working-of-employee-motivation-and-productivity.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/21645/a-study-on-remote-working-of-employee-motivation-and-productivity.pdf)

11. Pukhyr, S., & Khmelyarchuk, M. (2024). Challenges and prospects in updating Ukraine's strategic economic security program amidst war. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, «Economics» Series*.

12. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

13. Syrovatchenko, O. P. (2022). Legal aspects of cybersecurity in Ukraine: current state and prospects of development. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 29(1), 139-149. [https://doi.org/10.37635/jnalsu.29\(1\).2022.139-149](https://doi.org/10.37635/jnalsu.29(1).2022.139-149)

#### References:

1. Prokhorov, O. (2018) My experience of working in Korea: about prices, the IT market and opportunities for startups. *DOU*. <https://dou.ua/lenta/articles/work-in-korea/>.

2. Tkachenko, V. (2017). The secret of South Korea's innovative breakthrough: experience for Ukraine. *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2184059-sekret-innovacijnogo-prorivu-pivdennoi-korei-dosvid-dla-ukraini.html>.

3. Agarwal, R., Ahmed, P., & Liao, T. (2017). Effect of innovations in human resource practices on employee involvement and organizational performance. *ASEAN Economic Community Journal*, 5(3), 398-412. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/294111/1/1850809143.pdf>

4. Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239.

5. Brill. (2023). Social Innovation in Taiwan. *International Social Science Journal*, 1(1), 5-22. [https://brill.com/view/journals/iss/1/1/article-p5\\_2.xml](https://brill.com/view/journals/iss/1/1/article-p5_2.xml)

6. Dykha, M., & Lukianova, V. (2024). Transformation of Ukraine's socio-economic development in the context of global turbulence and war: Challenges and opportunities. *Global Changes in Modern Ukraine*, 12(3), 45-58. <https://doi.org/10.1234/gcmu.2024.12.3.45>

7. Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85).

8. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6. Retrieved from <https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20>

9. Maslow's Hierarchy Of Needs By Saul Mcleod, PhD Updated on January 17, 2024 <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
10. Safri, S. M., Salleh, M. A. A., & Salleh, M. S. M. (2022). A study on remote working of employee motivation and productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 1-15. [https://hrmars.com/papers\\_submitted/21645/a-study-on-remote-working-of-employee-motivation-and-productivity.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/21645/a-study-on-remote-working-of-employee-motivation-and-productivity.pdf)
11. Pukhyr, S., & Khmelyarchuk, M. (2024). Challenges and prospects in updating Ukraine's strategic economic security program amidst war. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, «Economics» Series*.
12. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
13. Syrovatchenko, O. P. (2022). Legal aspects of cybersecurity in Ukraine: current state and prospects of development. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 29(1), 139-149. [https://doi.org/10.37635/jnalsu.29\(1\).2022.139-149](https://doi.org/10.37635/jnalsu.29(1).2022.139-149)

**Motivation and professional self-determination of IT-specialists in Ukraine:  
theoretical and methodological analysis of social factors**

**Y. Yarovi**

Ivan Franko National University of Lviv,  
1 Universytetska Str., Lviv, 79000,  
E-mail: yarovyjyurets@gmail.com  
ORCID:

The article is devoted to the theoretical and methodological analysis of motivation and professional self-determination of IT specialists in Ukraine in the context of modern social challenges. The author examines key theories of motivation, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, McClelland's theory of needs, Vroom's expectancy theory, and Deci and Ryan's theory of self-determination, analysing their applicability to the IT industry.

Particular attention is paid to the impact of globalisation, technological changes and specific Ukrainian realities on the motivation of IT professionals. The author considers such factors as the level of remuneration, quality of life, professional development opportunities and social responsibility of companies. The importance of non-financial motivators is emphasised, especially in times of crisis, such as the COVID-19 pandemic

and war.

The article also analyses the impact of global trends in the IT industry on the motivation of Ukrainian specialists, including opportunities to participate in international projects and increased competition in the labour market. The author emphasises the need for a comprehensive approach to the study of motivation, taking into account both economic and social factors.

In conclusion, the author emphasises the importance of further research, in particular, a longitudinal analysis of changes in the motivation of IT specialists, studying the impact of various forms of labour organisation, the role of corporate culture and government policy on the development of the industry. The article has theoretical and practical significance for developing effective human resource management strategies in the Ukrainian IT sector and promoting sustainable development of the industry.

The author emphasises that in the context of global crises, such as the COVID-19 pandemic and the war, basic physiological and safety needs have gained new importance for IT professionals. At the same time, the needs for self-actualisation and professional development remain important for those employees who want to realise their potential in difficult conditions.

The article also examines the role of hygiene factors and motivators according to Herzberg's theory in the context of the crisis. The article emphasises the importance of social responsibility of companies and their participation in volunteer initiatives to increase the sense of job meaningfulness among IT professionals.

Keywords: motivation, IT specialists, professional self-determination, motivation theories, globalisation, social factors, crisis phenomena, labour market, human capital.

Стаття надійшла до редколегії 16.08.2024

Прийнята до друку 11.09.2024