



ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Հորվածի հղումը. Բաղայան Մ. (2023), ՀՀ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի կազմակերպություններում անձնակազմի մոտիվացիայի վրա ազդող գործոնների վերլուծություն, Տնտեսություն և հասարակություն, ՀՊՏՀ, Տնտեսագետ, 2(2), 106-123, DOI: 10.52174/29538114_2023.2-106

Ներկայացվել է խմբագրություն՝ 06.07.2023 թ.

Ուղարկվել է գրախոսության՝ 11.07.2023 թ.

Երաշխավորվել է հրատարակման՝ 10.11.2023 թ.

ՄԵՐԻ ԲԱԴԱԼՅԱՆ

ՀՊՏՀ թիզնես վարչարարության ամբիոնի դոցենտ,
յնտեսագիտության թեկնածու

 <https://orcid.org/0000-0002-7128-1968>

ՀՀ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԻ ՈԼՈՐՏԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ՎՐԱ ԱԶԴՈՂ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Համաշխարհային տնտեսությունում ամենաարագ աճող ու զարգացող ոլորտը վերջին տասնամյակում մնում են տեղեկատվական տեխնոլոգիաները: Դեռևս 2000 թվականի դեկտեմբերի 28-ին Հայաստանի Հանրապետության Կառավարության կողմից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արդյունաբերությունը ճանաչվեց որպես ՀՀ տնտեսության զարգացման գերակա ոլորտներից մեկը: Ոլորտում տեղի ունեցող արագընթաց զարգացումները փոփոխության են ենթարկում նաև այն մոտիվները (շարժառիթ), որոնք առաջ են մղում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (այսուհետ՝ ՏՏ) ոլորտի աշխատակիցներին՝ ապահովելով աշխատանքի բարձր արդյունավետություն: Աշխատակիցների մոտիվացիայի (շահադրաման) դասական մոտեցումների, ինչպես նաև ՀՀ ՏՏ ոլորտի աշխատակիցների մոտիվացիայի ուսումնասիրությունները փաստում են, որ վերջիններիս աշխատանքի մոտիվացիան և դրա վրա ազդող գործոններն անընդհատ փոփոխվում են և կարիք ունեն մշտապես գտնվելու մարդկային

ոնտուրսների կառավարման մասնագետների և գործադրողների ուշադրության կենտրոնում: Հաշվի առնելով, որ ՀՀ ՏՏ ոլորտում աշխատանքի վարձատրության մակարդակն ամենաբարձրն է, արձանագրել ենք, որ այսօրեղ անհրաժեշտ է կիրառել մոտիվացիայի հնարավորինս անհատական մոտեցումներ՝ պարբերաբար վերանայելով խրախուսական փաթեթները, ինչպես նաև մշտապես հետևելով հայրենական և արտասահմանյան կազմակերպություններում ներդրվող մոտիվացիոն համակարգերի նոր միտումներին:

Սույն հոդվածը նվիրված է ՀՀ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (ՏՏ) ոլորտի աշխատակիցների աշխատանքի մոտիվացիայի առանձնահատկությունների ուսումնասիրությանը և դրանց վրա ազդող գործոնների բացահայտմանը:

Հիմնաբառեր. տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, մոտիվացիա, աշխատունակություն, աշխատանքից բավարարվածություն, արդյունավետություն, աշխատանքի վարձատրություն

JEL: J30, L86

DOI: 10.52174/29538114_2023.2-106

Ներածություն: 21-րդ դարում գաղափարապես հարուստ, գիտելիքին միտված իրականությունը յուրաքանչյուր կազմակերպության համար գերխնդիր է դարձնում արդիական, առաջատար, զարգացող և հաջողակ լինելը: Զարգացումն ապահովող ցուցանիշներին հասնելու ամենաարդյունավետ ճանապարհը մարդկային ներուժն է՝ անձնակազմը: Անձնակազմի մոտիվացվածության մակարդակն էական դեր ու նշանակություն ունի արդյունավետ աշխատանքի կատարման հարցում: Մոտիվացված աշխատակազմն ապահովում է ընկերության հաջողությունը՝ իրականացնելով առաջադրված բիզնես նպատակները: Հետևաբար՝ մոտիվացման ռազմավարությունը ժամանակակից ընկերությունների կազմակերպչական ծրագրերի կարևոր մասն է կազմում:

ՀՀ ՏՏ ոլորտի կայուն զարգացումը պայմանավորված է ճյուղում ընդգրկված տեխնիկական և կառավարչական ոլորտի բարձրակարգ մասնագետների առկայությամբ: Ինչպես ցույց են տալիս ՀՀ վիճակագրական տվյալները, ՏՏ բնագավառը մշտապես եղել է առաջատար և բարձր պահանջարկ վայելող ոլորտներից մեկը: Վերջին տարիներին մեր երկրում ՏՏ ոլորտի աշխատակիցների աշխատավարձը, մյուս ոլորտների համեմատությամբ, ամենաբարձրն է: Այս ճյուղում անվանական աշխատավարձի միջին մակարդակը անշեղ աճ է գրանցում՝ սկսած 2010 թվականից: 2021 թվականին աշխատավարձի մակարդակը գերազանցել է նախորդ տարվա ցուցանիշը 109%-ով, 2020 թվականին, 2019-ի համեմատությամբ, ավելին է եղել 107%-ով¹: Սահմանափակ եկամուտներ ունեցող տեղական փոքր ընկերությունները շնորհալի մասնագետ վարձելիս, մրցակցության առումով, խնդիր ունեն: Հաշվի առնելով հայկական ՏՏ ոլորտի լուրջ զարգացումները, սկսնակ ընկերությունների ձեռքբերումները, հաջողությունների պատմությունները, ինչպես նաև արտերկիր մեկնելու և այնտեղ աշխատանք գտնելու միտումը՝ անհրաժեշտ են միջոցառումներ՝ ուղղված Հայաստանում այդ ընկերությունների աշխատակիցների խրախուսման ծրագրերի ներդրմանը, ինչպես նաև ոլորտում աշխատակիցների մոտիվացվածության վրա ազդող գործոնների վերլուծությանն ու դրա

¹ Տե՛ս https://armstat.am/file/article/lab_market_2022_14.pdf?fbclid=IwAR0lyOeL_gSfDGOVYRUStPenFPmJAFUvqUNtvhDnczSM3sYVobndNgUo4g, էջ 396:

արդյունքների կիրարկմանը: Հիմնվելով վերոնշյալի վրա՝ արձանագրել ենք, որ այստեղ անհրաժեշտ է կիրառել մոտիվացիայի հնարավորինս անհատական մոտեցումներ՝ պարբերաբար վերանայելով խրախուսական փաթեթները, մշտապես հետևելով հայրենական և արտասահմանյան կազմակերպություններում ներդրվող մոտիվացիոն համակարգերի նոր միտումներին:

Հոդվածի նպատակն է ուսումնասիրել և վերլուծել աշխատակիցների մոտիվացման վրա ազդող հիմնական գործոնները, ինչպես նաև բացահայտել դրանց ազդեցությունը անձնակազմի աշխատունակության վրա:

Գրականության ակնարկ: Հասարակության աշխատանքային ակտիվությունն արտահայտվում է պահանջմունքներով, ցանկություններով և ձգտումներով, արժեքներով և արժեքային կողմնորոշիչներով, կատարելատիպերով (իդեալ) և մոտիվներով: Մոտիվները բարդ սոցիալ-տնտեսական գործընթացի՝ աշխատանքային գործունեության կառուցվածքային տարրերն են:

Ա.Բ. Բորիսովը մոտիվացումը բնութագրում է որպես սուբյեկտի՝ որոշակի նպատակների ձեռքբերմանն ուղղված գործունեություն, այդ գործունեության նկատմամբ հետաքրքրություն և ներդրումների հնարավորություններ²: Ըստ Ա. Մասլոուի՝ մոտիվացումը մարդկային ձգտում է... դրսևորվելու այն ոլորտում, որտեղ քեզ զգում ես ավելի ընդունակ³: Է. Ուոկինը մոտիվացումը ներկայացնում է որպես աշխատանքային գործունեության միջոցով սեփական պահանջմունքները բավարարելու աշխատողի ձգտում⁴: Ռ. Դեկարտը, Ի. Սեչենովը, Ու. Քենոնը կարծում են, որ մոտիվացումը անձի ձգտումն է՝ խուսափելու ոչ հաճելի ֆիզիկական և հոգեբանական զգացումներից և ձեռք բերելու ու պահպանելու հաճելի զգացողություններ⁵:

Նշվածներն ունեն շեշտադրման տարբեր տեսանկյուններ ու մոտեցումներ, սակայն, լայն առումով, թույլ են տալիս պնդել, որ մոտիվացումը բնութագրվում է երկու հիմնական կառուցվածքային տարրերով՝ գործունեությամբ և ուղղվածությամբ:

Ա. Լեոնտևը մոտիվը դիտարկում է որպես պահանջմունքների բավարարման առարկա: Ըստ նրա՝ գիտակցելով կարիքը, անհատը մշակում է այդ պահանջմունքը բավարարելու քայլերի հաջորդականություն, և միայն այդպիսի բացահայտումից հետո է պահանջմունքն առարկայանում, իսկ ընկալվող առարկան ձեռք է բերում իր գործունեության գործառույթների ուղղվածությունը և մղումները, այսինքն՝ դառնում է մոտիվ⁶: Ընդհանրացնելով վերը նշվածը՝ կարելի է եզրակացնել, որ, ըստ Ա. Լեոնտևի, մոտիվը պահանջմունքի մղումն է:

Աշխատանքային մոտիվներն առաջանում են, երբ հասարակությունը տնօրինում է բարիքների անհրաժեշտ կազմի, որոնք համապատասխանում են մարդու սոցիալական պահանջմունքներին, որոնց ձեռքբերման համար անհրաժեշտ են աշխատողի աշխատանքային ջանքերը: Աշխատանքի մոտիվն ակնառու է դառնում այն դեպքում, երբ աշխատանքը, եթե ոչ միակ,

² Տե՛ս **Борисов А.В.**, Большой экономический словарь. М., «Книжный мир», 2000, էջ 405:

³ Տե՛ս **Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А.**, Кадровый менеджмент в вузе: монография. Владивосток, ВГУЭС, 2003, էջ 72:

⁴ Տե՛ս **Уткин Э.А.**, Основы мотивационного менеджмента. М., «ЭКМОС», 2000, էջ 31:

⁵ Տե՛ս История зарубежной психологии. 30-60 годы: тексты. М., Изд. МГУ, 1986:

⁶ Տե՛ս **Леонтьев А.Н.**, Деятельность. Сознание. Личность. М., «Знание», 1975, էջ 190:

ապա բարիքը ստանալու հիմնական նախադրյալն է: Մոտիվի հզորությունը որոշվում է մարդու համար այս կամ այն պահանջմունքի արդիականության աստիճանով⁷:

Անհերքելի է այն փաստը, որ մոտիվացման ժամանակակից տեսությունների հիմքում Ա. Մասլոուի (մարդու ինքնազարգացման և ինքնաիրացման պահանջմունքների առկայություն), Դ. Մաքկլեյանդի (մասնագիտական գործունեության մեջ իշխանության, հաջողության ձեռքբերման, կազմակերպությանը պատկանելու պահանջմունքների իրացում), Դ. Մաքգրեգորի (Y տեսություն աշխատակցի՝ որպես ինքնակազմակերպման ու ինքնակառավարման ունակ անձի դիտարկում այն դեպքում, երբ նա հետաքրքրված է իր մասնագիտական գործունեությամբ), Ֆ. Հերցբերգի (աշխատանքից բավարարվածությանը նպաստող երկու խումբ՝ մոտիվացման և հիգիենիկ գործոնների առկայություն) տեսությունների բազային դրույթներն են:

Բացի դրանից, հետազոտության շրջանակներում Ֆ. Հերցբերգի տեսությունը թույլ է տվել ավելի ճշգրիտ սահմանել ելքային մեթոդական դիրքորոշումը. աշխատանքի մոտիվացման ուսումնասիրությունը ենթադրում է ինչպես տեղեկատվական տեխնոլոգիաների համակարգերում ընդգրկված աշխատակիցներին բնորոշ մոտիվների կառուցվածքի, այնպես էլ համակարգում գործող մոտիվացման համակարգի վերլուծություն:

Հետազոտության շրջանակներում ուսումնասիրվել են աշխատանքի մոտիվացման հիմնախնդիրները՝ այն դրդապատճառները, որոնք մարդուն պարտադրում են աշխատել:

Գործատուի տեսանկյունից՝ առանձնացվում են կարիերայի աճի և զարգացման հնարավորությունները, ներքին հաղորդակցության մշակույթը, աշխատակիցների առողջության ապահովագրության հնարավորությունները, վճարովի ազատ օրերը և այլ մոտիվներ:

Մոտիվների շարքում սովորաբար դիտարկվում են նյութական օգուտը, ինքնարտահայտման ու ստեղծագործական աշխատանքի ձգտումը, արդյունք ստանալու նպատակադրումը, մասնագիտական գործունեության վարկանիշը, կոլեկտիվում բարենպաստ միջավայրը: Մարդու համար մոտիվների դիրքավորվածությունը, ըստ նշանակության, դիտարկվում է որպես մոտիվների աստիճանակարգություն (հիերարխիա):

Կարիերայի մոտիվացումն առաջխաղացման ու աճի ռազմավարության տարբերակի ընտրության հնարավորությունն է (աշխատողի կողմից իր հետաքրքրությունների, ունակությունների, առավելությունների և թերությունների գիտակցումը կարիերայի հետ կապված նպատակների ձեռքբերման ժամանակ), ներգրավվածությունը (կազմակերպության նպատակների իրագործմանն ուղղված ակտիվությունը, ըստ որի մարդը պատրաստ է տրամադրել իր ոչ աշխատանքային ժամանակը), հաստատակամությունը (նախաձեռնություն ցուցաբերելու և ռեսուրսների անբավարարության պայմաններում աշխատանքի բարձր որակ ապահովելու կարողությունը):

⁷ Տե՛ս **Բադայան Մ. Վ.**, Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկություններն ու ոչ նյութական մոտիվացման հիմնախնդիրները բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Մենագրություն, Եր., «Տնտեսագետ», 2017, էջ 97:

Կառավարչական գործունեության մոտիվացումը ներառում է սեփական գործունեության նկատմամբ ղեկավարի գնահատականը, որոշակի կառավարչական դերի նախապատվությունը և դերակատարման վերաբերյալ ինքնագնահատականը:

Աշխատանքից բավարարվածությունը դիտարկվում է որպես գործունեության նկատմամբ մարդու վերաբերմունք, գնահատական, դիրքորոշում կամ փոխկապված դիրքորոշումների համադրություն, մոտիվ: Այսպիսով՝ կարելի է պնդել, որ աշխատանքից բավարարվածությունը մասնագիտական գործունեության տարբեր կողմերի՝ աշխատանքի, կազմակերպության, մասնագիտական գործունեության, կարիերայի և այլնի վերաբերյալ մարդու գնահատականն է: Աշխատանքից բավարարվածությունն ուժգնացնում է մոտիվացումը և, որպես մոտիվի բովանդակային կողմ, բացատրում է, թե ինչու է մարդը որոշակի ժամանակահատվածում զբաղվում տվյալ գործունեությամբ:

Բազմաթիվ հետազոտողների կողմից ուսումնասիրվում են աշխատողների մոտիվացիան և աշխատանքից բավարարվածությունը: Այնուամենայնիվ, «աշխատակիցների մոտիվացիա» եզրույթը շատ բարդ է և միշտ շփոթություն է առաջացնում աշխատանքի մոտիվացիայի և բավարարվածության հասկացությունների միջև⁸: Նշվում է, որ մոտիվացիան և աշխատանքից բավարարվածությունը հարակից եզրույթներ են, բայց ոչ հոմանիշներ, բավարարվածությունը մոտիվացիոն գործընթացի մի մասն է: Մոտիվացիան նպատակին հասնելուն ուղղված վարք է, ինքնակատարելագործման նպատակով աշխատանքից բավարարվածություն, որը մենք ձեռք ենք բերում տարբեր հարակից գործունեությունների շնորհիվ՝ աշխատանքով⁹: Հնարավոր է նաև, որ աշխատողը բավարարված է աշխատանքից, սակայն դեռ ցածր է մոտիվացիայի մակարդակը¹⁰:

Կազմակերպության տեսանկյունից՝ աշխատանքից բավարարվածությունը կարող է հանգեցնել աշխատողների արտադրողականության բարձրացմանը, ինչն ազդում է ընկերության արդյունքի վրա¹¹:

Աշխատանքից բավարարվածության վրա ազդում են ներքին և արտաքին մոտիվացման գործոնները, վերահսկողության որակը, աշխատանքային խմբերի հետ հարաբերությունները, որոնցում ներգրավված են անհատներ, ովքեր հաջողության են հասնել կամ ձախողվել իրենց աշխատանքում: Համարվում է, որ վարքագիծը, որն օգնում է ընկերությանը հաջողակ լինել, ձևավորվում է, երբ աշխատակիցները մոտիվացված են և նվիրված՝ կազմակերպություններին, ինչպես նաև այն դեպքում, երբ աշխատանքը ապահովում է

⁸ Տե՛ս **Pananrangi M., Lewangka O., Sudirman I.** (2020). The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Son Karella Mare. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(2), էջ 20-32:

⁹ Տե՛ս **Anwar K., Qadir G. H. A.** (2021). Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944:

¹⁰ Տե՛ս **Ha H. K., Jun K. S., Bae G. K.** (2020). The Effects of Motivation on Job Satisfaction: Focused on Self-Actualization. *Culinary Science & Hospitality Research*, 26(9), էջ 52-59:

¹¹ Տե՛ս **Smith K., Davis M., Malone C. F., Owens-Jackson L. A.** (2020). Faculty That Look Like Me: An Examination of HBCU Accounting Faculty Motivation and Job Satisfaction. Available at SSRN 3744399:

բավարարվածության բարձր մակարդակ¹²:

SS ոլորտում ևս մոտիվացիայի և աշխատանքից բավարարվածության վերաբերյալ հետազոտությունները նորություն չեն: Դ. Գոլդշտեյնը և Ջ. Ռոքարտը¹³ ուսումնասիրել են ծրագրային ապահովման մասնագետների, ինչպես նաև ծրագրավորող վերլուծաբանների մոտիվացիան նախորդ դարի ուսումնական թվականներին: Գերիշխողը մոտիվացիայի մոտեցումներում պարզվեցին են ու ճանաչում¹⁴: Մի շարք փորձագետներ պնդում են, որ SS մասնագետները մոտիվացվում են իրենց կատարած աշխատանքից և տեխնիկական մարտահրավերներից, որոնք նրանք կարող են հաղթահարել¹⁵: SS և ոչ SS մասնագետների միջև անհատականությունների տարբերությունների հետագա աջակցությունը դիտարկել են Ջ. Վինկուպը և Դ. Վալզը¹⁶: Շուկայական պայմաններից սպասելիքները, համեմատած տվյալ պահին գործող հանգամանքների հետ, կարևոր դեր են խաղում աշխատանքից բավարարվածության առումով¹⁷: Սա ամրապնդվում է ուսումնասիրություններով, որոնք ցույց են տալիս, որ նորագույն տեխնոլոգիաների և ուսուցման հասանելիությունը նպաստում է բավարարվածության ավելի բարձր մակարդակի ապահովմանը, քան վարձատրությունը¹⁸: Հետազոտողները նշում են, որ SS մասնագետները, որոնք ունեն մասնագիտական բարձր որակներ, հմտությունների բարձր մակարդակ, ակնկալում են ճկուն աշխատանքային գրաֆիկ, քանի որ անհրաժեշտ է հաշվի առնել ծրագրերի վերջնաժամկետները, երբ անհրաժեշտ է երկար աշխատել: Նրանք նշում են, որ աշխատավայրում պարտադիր լինելու անհրաժեշտությունը հանգեցնում է արդյունավետության և արտադրողականության նվազեցման: Որոշ հեղինակներ կարծում են, որ ժամանակային առումով սահմանափակումները (աշխատաժամանակի գրաֆիկ սահմանելը) «ճնշում են» այս ոլորտի մասնագետներին¹⁹: SS ոլորտի մասնագետները ակնհայտորեն ավելի ցածր սոցիալական և հոգեբանական կարիքներ ունեն: Նրանց կարիքները ապահովության մակարդակից անցնում են դեպի ինքնագնահատման, և հեղինակները եզրակացնում են, որ ավելի բարձր կարգի պահանջմունքների բավարարումն ավելի կարևոր է նրանց համար, և, որ SS

¹² Տե՛ս **Paais M., Pattiruhu J. R.** (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), էջ 577-588:

¹³ Տե՛ս **Goldstein D. K., Rockart J. F.** (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmers /analysts. *MISQuarterly*, 8(2), էջ 103-115. Doi:10.2307/249347

⁹ Տե՛ս **Beecham S., Baddoo N., Hall T., Robinson H., Sharp H.** (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50, էջ 860-878. Doi:10.1016/j.infsof. 2007.09.004

¹⁵ Տե՛ս **Ramachndran S., Rao S. V.** (2006). An effort towards identifying occupational culture among information systems professionals. Paper presented at the ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research, Claremont, CA.

¹⁶ Տե՛ս **Wynekoop J. L., Walz D. B.** (1998). Revisiting the perennial question: Are IT people different? *The Database for Advances in Information Systems*, 29(2), էջ 67-72:

¹⁷ Տե՛ս **Jiang J. J., Klein G.** (2002). A discrepancy model of Information System personnel turnover. *Journal of Management Information Systems*, 19 (2), էջ 249-272:

¹⁸ Տե՛ս **Jyothi B. S., Ravindran P. T.** (2012). Employee job satisfaction in software and ITeS units in Bangalore - An empirical study. *Business Management Dynamics*, 2(6), էջ 46-55:

¹⁹ Տե՛ս **Rajagopal N., Abraham S.** (2009). The prominence of higher order needs An Indian IT sector experience. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 6(2), էջ 15-28:

մասնագիտություններ ընտրողներն ավելի ստեղծագործող են: Այնուամենայնիվ, կա կարծիք²⁰, ըստ որի՝ առկա է երկակիություն. կազմակերպությունները գիտակցում են հմուտ SS մասնագետների անհրաժեշտությունն ու կարևորությունը և հետևողականորեն առաջարկում գրավիչ վարձատրություն, առանձին դեպքերում նաև բաժնետոմսեր: Այնուամենայնիվ, շատերին չի հաջողվում ստեղծել այնպիսի միջավայր, որտեղ այս հմուտ աշխատակիցները, հատկապես նրանք, որոնք կարիերայի միջին մակարդակում են, կարող են պահպանել անհրաժեշտ նորարարական հմտությունները: Հետևաբար՝ աշխատունակության շարունակական մտահոգությունն առանցքային դեր է խաղում մոտիվացիայի նվազեցման գործում: Այլ հետազոտողներ վիճարկում են այն կարծիքը, թե SS մասնագետները տարբերվում են մոտիվացիայի նկատմամբ իրենց վերաբերմունքով: Այս հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել SS ոլորտի մասնագետների մոտիվացիան՝ ելնելով մարդկային ռեսուրսների կառավարման պրակտիկայի բնույթից և ծավալից:

Ընդհանրացնելով վերոնշյալը՝ *SS ոլորտի մասնագետների մոտիվացման միջավայրը կարելի է ներկայացնել այնպիսի միասնական բնութագրով, որը ձևավորվում է մի կողմից՝ յուրաքանչյուր աշխատակցի անհատական մոտիվներով, իսկ մյուս կողմից՝ խմբային և կոլեկտիվ կարծիքների ազդեցությամբ: Մոտիվացման միջավայրն արտահայտվում է աշխատակիցների՝ իրենց մասնագիտական գործունեության (աշխատանքի կենտրոնացվածություն, լրացուցիչ լիազորություններ և պարտականություններ ստանձնելու նախաձեռնողականություն, աշխատանքի որակը բարձրացնելու ձգտում) և կազմակերպության հանդեպ (հավատարմություն, հեղինակության և գործնական կերպարի պահպանում) գերիշխող վերաբերմունքով:*

Հետազոտության մեթոդաբանություն: ՀՀ SS ոլորտի կազմակերպություններում անձնակազմի մոտիվացման վրա ազդող գործոնների վերլուծությունն ուղեկցվել է SS ոլորտի կազմակերպությունների անձնակազմի մոտիվացման վրա ազդող գործոնների վերլուծությամբ: Հաշվի առնելով հոդվածի նպատակը՝ հիմնականում կիրառվել են համեմատական ուսումնասիրությունների, ընդհանուր գիտական վերլուծության, խմբավորումների, ընդհանրացումների մեթոդները: Որպես տեղեկատվական աղբյուր են ծառայել ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի հրապարակած տվյալները և ոլորտի մասնագիտացված գիտական հետազոտությունները:

Թեմայի վերաբերյալ համապատասխան տեսական հիմքերի վերլուծության արդյունքում ընտրվել են թեստավորման և հարցաթերթերի մեթոդները՝ որպես հետազոտության հիմնական գործիքներ: Հետազոտությունը հիմնված է ՀՀ SS ընկերությունների աշխատակիցների հարցումների արդյունքում ստացված քանակական և որակական տվյալների հավաքագրման և վերլուծության վրա: Ելնելով առաջադրված նպատակի առանձնահատկություններից՝ ընտրվել են հետևյալ մեթոդաբանական գործիքները. հեղինակի կողմից մշակված՝ աշխատանքային միջավայրում աշխատակիցների մոտիվացման մակարդակի բացահայտման և դրա կարևորության վերաբերյալ հարցարան,

²⁰ Տե՛ս **Schambach T., Blanton J. E.** (2002). The professional development challenge for IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(4), էջ 83-87. Doi:10.1145/505248.505250

ինչպես նաև Օ. Պոտյոմկինի աշխատանքային գործունեության մոտիվացման «Սոցիալ-հոգեբանական դիրքորոշումների»²¹ ախտորոշման բացահայտման հարցարան:

Փորձարարական հետազոտության ընտրակազմը ձևավորվել է ըստ առաջադրված նպատակի պահանջների: Ընտրանքը կազմվել է տարբեր տարիքի և սեռի, տարբեր մասնագիտություններ և որակավորումներ ունեցող անձանցից, որոնք աշխատում են ՀՀ ՏՏ ոլորտի կազմակերպություններում: Հետազոտության մասնակիցների ընդհանուր թիվը 378 է:

Հարցաշարն ուղարկվել է ՀՀ-ում աշխատող հայկական և արտասահմանյան ՏՏ ընկերությունների աշխատակիցներին: Հարցաթերթիկը լրացնելիս անանունությունը երաշխավորվում է՝ անկեղծ պատասխաններ ստանալու նպատակով: Հարցաթերթիկը նպատակ ունի բացահայտելու աշխատողի կարիերայի աճի և զարգացման, ներքին հաղորդակցության, առողջության ապահովագրության, մասնագիտական վերապատրաստումների, աշխատակիցների վարձատրության, աշխատանքային պայմանների, անձնական զարգացման հնարավորությունների և հոգեբանական, մթնոլորտի և այլ հարցերի վերաբերյալ աշխատակիցների մոտեցումները:

Վերլուծություն: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտը աշխարհում ներկայումս ամենաարագ զարգացող ոլորտներից մեկն է: ՀՀ ՏՏ ոլորտում ներդրումների ներգրավման գրավիչ և բաց քաղաքականության արդյունքում ստեղծվել է ՏՏ ոլորտի զարգացման նպաստավոր միջավայր: Այս մոտեցումը առկա էր նաև խորհրդային ժամանակահատվածում, երբ մինչև խորհրդային Միության փլուզումը Հայաստանը համարվում էր էլեկտրոնիկայի և ՏՏ ոլորտի առաջատար կենտրոններից մեկը՝ ավելի քան մեկ տասնյակ խոշոր գիտահետազոտական ինստիտուտներով և արդյունաբերական ձեռնարկություններով (1985 թ. դրությամբ): ԽՍՀՄ փլուզումից հետո ՏՏ ոլորտը Հայաստանում լուրջ ճգնաժամ ապրեց, ինչը, սակայն, հաղթահարվեց 1990-ականների կեսերին, երբ հետզհետե ի հայտ եկան մասնավոր նոր ձեռնարկություններ: ՀՀ անկախացումից ի վեր այդ միտումը շարունակվեց, որի համար հիմնական նախապայմանը մրցակցային բարձր առավելություն ունեցող անձնակազմի առկայությունն էր: Վերջին ժամանակահատվածում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտը Հայաստանի տնտեսության արագ զարգացող ու խոստումնալից ճյուղերից է դարձել: Ասվածը հիմնավորվում է նաև ՀՀ 1000 խոշոր հարկատուների վճարած հարկերի ուսումնասիրությամբ: 2022 թվականի հունվար-դեկտեմբերին 1000 խոշոր հարկատուներից 70-ը ՏՏ ոլորտի կազմակերպություններ են, որոնց վճարած եկամտային հարկը կազմել է նույն ժամանակահատվածում բոլոր խոշոր 1000 հարկատուների վճարած եկամտային հարկի շուրջ 20,1%-ը²²:

²¹ Տե՛ս HR portal, Тест Потемкиной. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере, <https://hr-portal.ru/tool/test-potemkinoy-diagnostics-socialno-psihologicheskikh-ustanovok-lichnosti-v-motivacionno>

²² Տե՛ս <https://www.petekamutner.am/Content.aspx?itn=tsTILists>, 1000 խոշոր հարկ վճարողների վերաբերյալ ցանկերը հասանելի են ՊԵԿ-ի պաշտոնական կայքի «Հարկ վճարողների վերաբերյալ տեղեկատվական ցանկեր» բաժնում:

Աղյուսակ 1

Աշխատողների թիվը և միջին ամսական անվանական աշխատավարձը 2010–2021 թթ. ՏՀՏ (SS) ոլորտում²³

	Տեղեկատվություն և կապ (ՏԿ)*		որից՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ (ՏՏ)**	
	Աշխատողների թիվը (մարդ)	Միջին աշխատավարձը (դրամ)	Աշխատողների թիվը (մարդ)	Միջին աշխատավարձը (դրամ)
2010	11.546	216.038	2.322	319.957
2018	21.647	395.163	10.037	566.052
2019	23.899	434.195	12.076	602.546
2020	26.716	484.861	14.867	645.225
2021	32.329	554.310	20.679	702.614

* Դասակարգումն ըստ՝ ՏԳՏԴ խմբ. 2, բաժին J. 58-63: Classification by NACE rev. 2, Section J. 58-63:

** Դասակարգումն ըստ՝ ՏԳՏԴ խմբ. 2, բաժին J. 58.2, 62, 63.1 Classification by NACE rev. 2, Section J. 58.2, 62, 63.1:

Ինչպես ցույց են տալիս աղյուսակ 1-ի տվյալները, ՀՀ-ում ՏՏ ոլորտը արագ և դինամիկ զարգացող է ինչպես աշխատողների թվի աճի, այնպես էլ միջին անվանական աշխատավարձի տեսանկյունից: 2010 թվականը հիմք ընդունելով որպես ելակետ՝ կարող ենք արձանագրել, որ ոլորտում տեղի է ունեցել աշխատողների թվի աննախադեպ աճ՝ 11 տարում 2322-ից հասնելով 20.679-ի կամ ավելանալով գրեթե 8,9 անգամ, իսկ անվանական միջին աշխատավարձը 319.957 դրամից հասել է 702.614 դրամի՝ աճելով 2,2 անգամ:

ՏՏ համակարգը ժամանակակից աշխարհում ամենացանկալի գործատուների շարքում է և բավականին լավ աշխատանքային պայմաններ է առաջարկում իր աշխատակիցներին: Թեև ՏՏ ոլորտ աշխատակիցների հոսքը բավականին մեծ է, այնուամենայնիվ, այս բնագավառի կազմակերպությունները ևս մոտիվացված աշխատակիցների կարիք ունեն, քանի որ բարձր մրցակցության պայմաններում չբարելավվող մոտիվացիոն համակարգերով կազմակերպություններից հոսունությունն այլ կազմակերպություններ բավականին տարածված երևույթ է:

Փորձը ցույց է տալիս, որ չափազանց կարևոր է աշխատանքային գործունեություն իրականացնելիս կարևորել մոտիվացիոն համակարգերի դերն ու դրանց կատարելագործման անհրաժեշտությունը անձնակազմի խթանման գործում՝ հիմնվելով մոտիվացիոն դասական և ժամանակակից տեսությունների վրա: Ցանկացած կազմակերպության համար պարտադիր պայման է ուսումնասիրել աշխատանքային գործընթացում աշխատակիցների արդյունավետ աշխատանքը խթանող մոտիվացիոն գործոնները (նյութական, նյութական ոչ դրամական, ոչ նյութական):

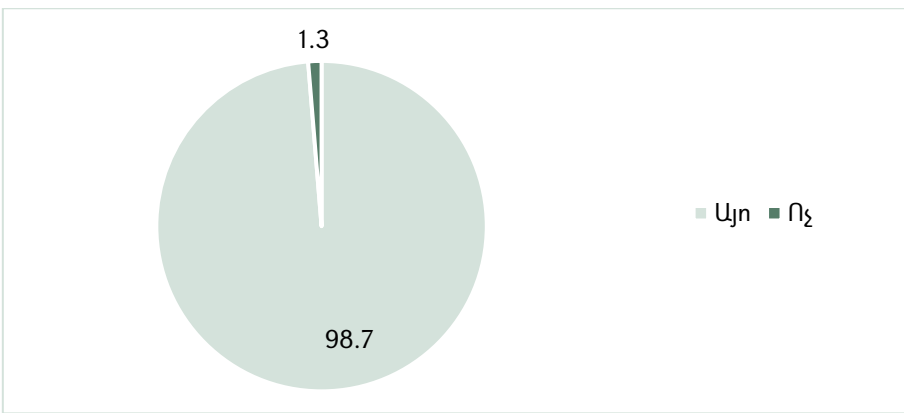
Հայաստանում ՏՏ ոլորտի աշխատակիցների մոտիվացիան և բավարարվածությունն աշխատանքից, դրա բարելավման հնարավորություններն ուսումնասիրելը արդիական հիմնախնդիր է: Բնականաբար, մոտիվացիայի վրա գործող ազդակները բավականին շատ են, օրինակ՝ հոգեբանական կապվածությունը կազմակերպությանը, կազմակերպության մշակույթը, դինամիկան,

²³ ՀՀԿԿ կայքէջ, https://armstat.am/file/article/lab_market_2022_14.pdf?fbclid=IwAR0ly0eL_gSfDGOVYRUStPenFPmJfUvqUN3tvhDnczSM3sYVobndNgUo4g

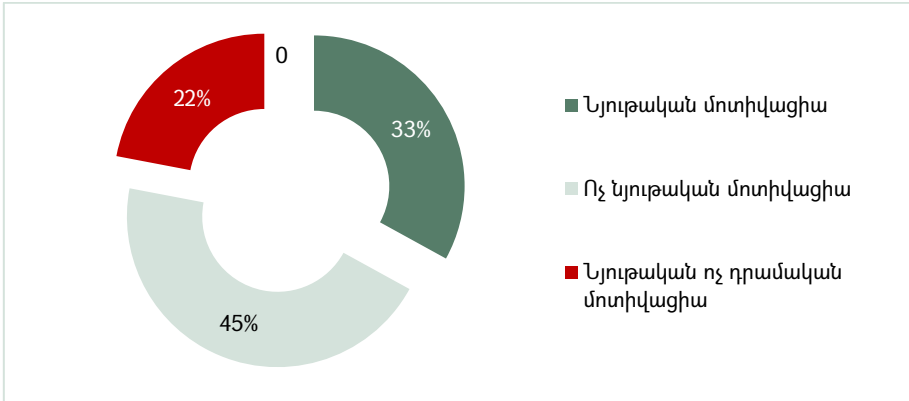
կայունությունը, աշխատավարձի չափը, միջանձնային փոխհարաբերությունների բնույթը, այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է գտնել այն հիմնական գործոնները, որոնք կարող են օգնել բարձրացնել մոտիվացիայի մակարդակը: Հետազոտության համար ընտրել ենք տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում առաջատար կազմակերպությունների աշխատակիցներին:

« SS ոլորտում աշխատակիցների մոտիվացվածության մակարդակը բացահայտելու նպատակով իրականացվել է սոցիոլոգիական հետազոտություն. ձևավորվել է 378 հոգուց բաղկացած ընտրանք: Ընտրանքը կազմված է տարբեր սեռի (իգական՝ 50.6%, արական՝ 49.4%) և տարիքային խմբի պատկանող աշխատակիցներից, որի 42.2%-ը 26-35 տարիքային շեմն ունի, 38.6%-ը՝ 18-25, 12%-ը՝ 36-40, իսկ 7.2%-ը՝ 40-ից բարձր: Հարցման միջոցով փորձել ենք պարզել, թե ինչ կապ կա աշխատակիցների աշխատանքի մոտիվացիայի և պահանջմունքների բավարարման միջև, աշխատակիցների քանի տոկոսն է միայն աշխատում, իսկ քանիսն է համատեղ նաև սովորում, համատեղ ուսուցումը ինչու է մոտիվացնում հետագա աշխատանքային գործունեությունը: Ըստ ստացված պատասխանների՝ ընտրանքի 28.2%-ը և՛ աշխատում է, և՛ սովորում: Վերոնշյալ բոլոր տարբերակիչները, կարծում ենք, էական դեր ունեն անձի մոտիվացիայի և դրան ուղղված պահանջմունքների վերաբերյալ:

Հետազոտության մասնակիցները SS ոլորտում տարբեր մասնագիտական գործունեություն իրականացնող աշխատակիցներ են: Բաժինների և պաշտոնների բազմազանությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ փորձել ենք հնարավորինս բազմակարծություն ապահովել և քննարկել այն հնարավորությունները, որոնք կարող են առաջարկել SS ոլորտում աշխատող անհատները՝ ոչ միայն կենտրոնանալով SS մասնագետների մոտիվացիայի և պահանջմունքների վրա: Իհարկե, SS մասնագետը հիմնական և կարևոր աշխատուժն է համարվում նման ընկերություններում, սակայն այլ մասնագետների աշխատանքը ևս ոչ պակաս կարևոր և մոտիվացիայի կարիք ունեցող է:



Քճապատկեր 1. Մոտիվացիայի կարևորությունը SS ոլորտի աշխատակիցների համար



Գծապատկեր 2. SS ոլորտի աշխատակիցների ցանկալի մոտիվացիայի տեսակները

Ընդունված կարծիք է, որ SS ոլորտը ներկայումս ամենաբարձր վարձատրությունն առաջարկող համակարգերից մեկն է, և այս ոլորտի աշխատակիցների համար մոտիվացիոն համակարգեր մշակելիս պետք է ուշադրություն դարձնել վերոնշյալ հանգամանքին և առաջարկություն անելու դեպքում նախապատվությունը տալ շուկայում այդ պահին առավել մեծ պահանջարկ ունեցող գործոններին: Իսկ դրանք հնարավոր է պարզել շուկայի ուսումնասիրության, հարցումների և հետազոտությունների միջոցով: Մենք ևս, փորձելով պարզել, թե իրականում, որ մոտիվացիոն գործոնն է առավել ցանկալի և գնահատելի SS համակարգի աշխատողների համար, հարցման մեջ ներառել ենք 25 մոտիվացիոն գործոններ, որոնց ընտրության մեջ սահմանափակումներ չկան: Արդյունքում ստացել ենք հետևյալ պատկերը, որը կներկայացնենք 3-րդ գծապատկերի միջոցով՝ վերից վար, ըստ պահանջարկի, դասավորելով բոլոր 25 գործոնները:

Հաջորդիվ կներկայացնենք այն մոտիվացիոն գործոնները, որոնք ամենից գերադասելին են համարվում աշխատողների համար. նախապատվությունը տրվել է 40% և ավելի կշիռ ունեցող գործոններին (գծապատկեր 3):

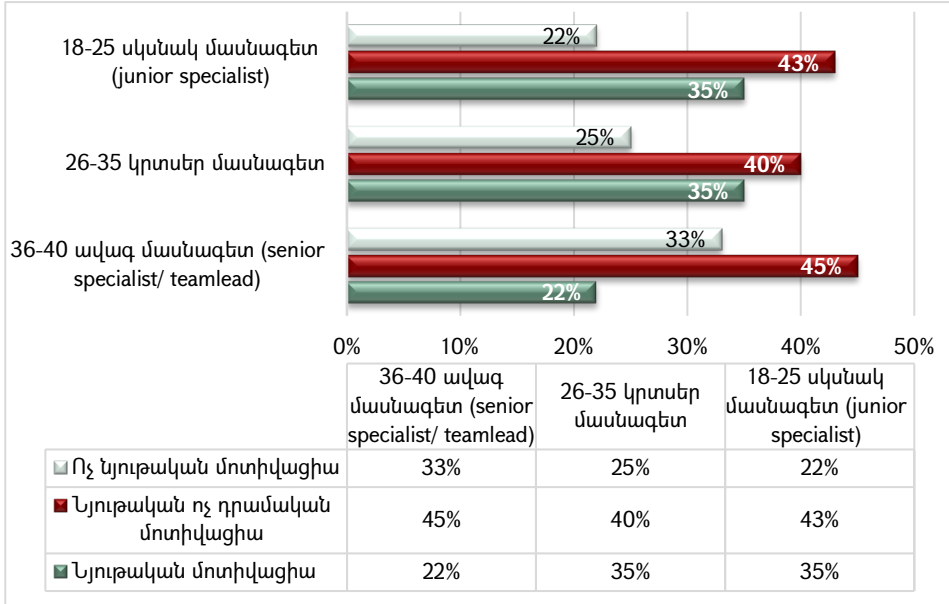
Հարցման արդյունքներով պարզ է դառնում, որ աշխատողների համար առավել գերադասելի է կարիերայի աճի, ընկերության ներսում ներքին հաղորդակցության բարձր մակարդակի, մասնագիտական զարգացման կամ բժշկական ապահովագրության հնարավորությունների առկայությունը, քան, օրինակ, տարատեսակ զեղչերը կամ լեզվի դասընթացները ընկերություններում: Եվ, իհարկե, ոլորտի արագընթաց զարգացմանը զուգընթաց, աշխատողի մեջ ևս ձևավորվում է զարգանալու և աճելու միտում՝ ժամանակի միտումներին համընթաց շարժվելու համար: Բոլոր այս գործոնները վերաբերում են աշխատանքային պայմաններին, ինչպես նաև անձի սոցիալական, ինքնազարգացման պահանջներին: Գծապատկեր 3-ում ներկայացված արդյունքները հակասում են աշխատակցի մոտիվացման դասական մոտեցմանը, համաձայն որի առաջնային գործոնը մրցունակ և բարձր աշխատավարձն է:



Գծապատկեր 3. SS ոլորտի աշխատակիցների աշխատանքում առկա մոտիվացիոն գործոնները՝ ըստ կարևորության

Առանձնացնենք մեկ նկատառում ևս. տարիքից և պաշտոնից կախված՝ մարդկանց ցանկություններն ու պահանջները տարբերվում են: Օրինակ՝ հարցվածների մեջ կան 18–25 տարիքային շեմի սկսնակ մասնագետներ (junior specialist) և 36–40 տարիքային շեմն ունեցող ավագ մասնագետներ (senior specialist/ teamlead): Համեմատելով այս տարբերակիչներն ունեցող աշխատողների պատասխանները՝ արձանագրում ենք էական տարբերություն: Ստորև կներկայացնենք այս չափորոշիչներն ունեցող հարցվածների պատասխանները, սակայն, ուզում ենք նշել, որ սրանք միանշանակ չեն, թեև դրանով չենք ցանկանում հիմնավորել այն գաղափարը, որ, օրինակ, որևէ տարիքային խմբի կամ որակավորման աշխատողների պահանջմունքները բացառապես նույն մակարդակի վրա են, հակառակը՝ մենք ցանկանում ենք ընդգծել այն

համոզմունքը, որ տարիքի և ստացած որակավորման աստիճանի հետ փոխվում են նաև մարդկանց պահանջմունքները. մեկ գործոնը, որ կարևոր է ներկայումս, ապագայում կարող է պակաս կարևոր դառնալ:



Գծապատկեր 4. Տարբեր տարիքային խմբի և որակավորման աստիճանի աշխատողների համար նախընտրելի մոտիվացիայի տեսակները

Ինչպես երևում է վերը ներկայացված գծապատկերներից, նվազագույն միջին գնահատական ունեն տարատեսակ զեղչերն ու անվճար սուրճի, թեյի կամ քաղցրավենիքի հյուրասիրությունը, որոնք որոշ կազմակերպությունների խրախուսական փաթեթի մասն են կազմում: Միջինում 30%-ից բարձր միավոր են հավաքել այնպիսի մոտիվացիոն գործոններ, որոնք ենթադրում են նշանակալի իրադարձությունների կապակցությամբ միանվագ բոնուսներ աշխատակիցների համար, աշխատանքային բարեկեցիկ պայմաններ, մասնագիտական աճի և զարգացման հնարավորություններ:

Այսպիսով՝ կարող ենք փաստել, որ մի շարք գործոններ, որոնք դրամական մոտիվացիոն գործոնների ամենատարածված եղանակներից են, դասվում են աշխատակիցների համար նվազագույն կարևորություն ունեցող գործոնների շարքին, ուստի դրանով զիջում են մի շարք ոչ նյութական գործոններին, որոնք ունեն առավելագույն միավոր:

Համեմատական վերլուծություն անցկացնելով արական և իգական սեռի մասնակիցների միջև և դիտարկելով նրանց կողմից նշված գործոնների միջին գնահատականը՝ պարզվում է, որ միայն երկու դեպքում է գործոնը տղամարդկանց կողմից ավելի բարձր գնահատականի արժանացել, և այդ գործոնները վերաբերում են ֆիզիկական մարզումների և սպորտային թիմերի առկայությանը:

Հաջորդիվ փորձել ենք հասկանալ, թե ինչը կարող է աշխատակցի՝ ընկերությունը լքելու պատճառ դառնալ: Այսպես՝ մեծամասնության համար (37.5%)

պատճառը կարող է լինել մասնագիտական լճացումը, երկրորդ տեղում գնահատված չլինելն է (23.8%): Ըստ այդմ՝ կարող ենք առանձնացնել մի շատ կարևոր հանգամանք. աշխատողի մոտիվացիայի մակարդակը սերտորեն կապված է նրա՝ տվյալ ընկերությունում աշխատանքը շարունակելու հետ:

Եզրակացություններ: Ամփոփելով հարցման պատասխանները և ստացված տվյալները՝ կարող ենք փաստել, այո՛, SS ոլորտի ընկերություններում կան մոտիվացված աշխատողներ, այո՛, ընկերությունները հոգ են տանում այն մասին, որ ունենան բավարարված աշխատակազմ: Սակայն պարզ է դառնում նաև, որ շատ մոտիվացիոն գործոններ, որոնք ընկերություններն օգտագործում են աշխատողներին գնահատելու համար, արդեն կորցրել են իրենց արժեքը և չեն բավարարում աշխատողների պահանջմունքները: Մենք առաջարկում ենք հաճախակի վերանայել մոտիվացիոն համակարգերը և, որ ամենակարևորն է, պարզել՝ արդյոք տվյալ գործոնը իրապես տվյալ կազմակերպության աշխատակցի պահանջմունքների բավարարմանը միտված ուժ է, թե՛ ոչ: Հաշվի առնելով ոչ նյութական մոտիվացիոն համակարգերի նախապատվությունը աշխատողների մեծամասնության կողմից՝ կարելի է մասնագիտական վերապատրաստմանը կամ որակավորման բարձրացմանն ուղղված համակարգեր մշակել և գործածել:

Առաջարկում ենք կարևորել առավել գրավիչ համարվող գործոնները.

- *Կազմակերպության ներքին մթնոլորտը, մասնագիտական աճի և կարիերայի զարգացման հնարավորությունները.* քանի որ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտը Հայաստանում ամենավճարունակ ոլորտներից մեկն է, ուստի աշխատակիցների մոտիվացման գործընթացում գումարը առաջնային գործոն չի համարվում: Ներկայումս կազմակերպության ներսում աշխատակցի պահպանումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետների առաջնային խնդիրներից է, իսկ յուրաքանչյուր աշխատակցի համար կարևոր է կարիերայի աճի հնարավորությունը: Դա ապահովելու համար ընկերությունները աշխատակցին կարող են տալ մասնագիտական վերապատրաստման, դասընթացների և սեմինարների մասնակցության հնարավորություն, ինչը մի կողմից՝ կբարձրացնի նրա մասնագիտական որակավորումը՝ դրանով իսկ նպաստելով աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, մյուս կողմից՝ աշխատակցի մեջ կառաջացնի գնահատված լինելու և պատասխանատվության զգացում:
- Ելնելով այն փաստից, որ մոտիվացիան մարդկանց վարքը որոշող ակտիվ, մղիչ ուժ է, և գործունեության ուղղվածությունը վարքի հսկողությունը և աջակցությունն է, կազմակերպության կողմից աշխատակիցների մոտիվացման ռազմավարության մեթոդների և գործիքների շարքում հարկավոր է ընդգրկել ինչպես նյութական (ֆինանսական և ոչ ֆինանսական), այնպես էլ ոչ նյութական միջոցներ, ընդ որում, ոչ նյութական միջոցների ազդեցությունը ավելի մեծ է և երկարաժամկետ:
- Քանի որ յուրաքանչյուր ոք ունի մոտիվացիոն առանձնահատկություններ, և եթե ցանկանում ենք որևէ կազմակերպությունում մշակել մոտիվացիոն գործիքների փաթեթ, ապա պետք է նախ հասկանալ աշխատակիցների հիմնական պահանջմունքները և կարիքները, այնուհետև

մշակել համապատասխան գործիքներ: Մոտիվացման ռազմավարությունը պետք է կրի անհատական բնույթ, այսինքն՝ յուրաքանչյուր աշխատակցի պարագայում հարկավոր է հաշվի առնել անհատական բնութագրիչները և աշխատանքի կարգավորման արդյունավետության պահանջները (որքանով հնարավոր է):

- *Կազմակերպությունում առկա և գործող խրախուսական փաթեթների հաճախակի վերանայում և փոփոխում*, քանի որ SS-ն ամենաարագ զարգացող և պահանջված ոլորտն է, ուստի պետք է ունենալ թարմացվող մոտիվացիոն համակարգ՝ աշխատակիցներին պահելու և նոր մասնագետներ ներգրավելու համար:
- Շուկայում կայուն դիրք ունենալու և պահպանելու համար կարևոր է նաև մշտապես հետևել տեղական և արտասահմանյան կազմակերպությունների օրինակներին և զարգացմանը:

Օգտագործված գրականություն

1. Բադալյան Մ. Վ., Անձնակազմի կառավարման առանձնահատկություններն ու ոչ նյութական մոտիվացման հիմնախնդիրները բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Մենագրություն, Եր., «Տնտեսագետ», 2017:
2. Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А., Кадровый менеджмент в вузе: монография. Владивосток, ВГУЭС, 2003.
3. Борисов А.В., Большой экономический словарь. М., «Книжный мир», 2000.
4. История зарубежной психологии. 30-60 годы: тексты. М., Изд. МГУ, 1986.
5. Леонтьев А.Н., Деятельность. Сознание. Личность. М., Знание, 1976.
6. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента. М., ЭКМОС, 2000.
7. Anwar K., Qadir G. H. A. (2021). Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, 3(12), 239944.
8. Beecham S., Baddoo N., Hall T., Robinson H., Sharp H. (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. Information and Software Technology, 50. Doi:10.1016/j.infsof.2007.09.004
9. Communications of the ACM, 45(4). Doi:10.1145/505248.505250
10. Goldstein D. K., Rockart J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmers/analysts. MISQuarterly, 8(2). Doi:10.2307/249347.
11. Ha H. K., Jun K. S., Bae G. K. (2020). The Effects of Motivation on Job Satisfaction: Focused on SelfActualization. Culinary Science & Hospitality Research, 26(9).
12. Jiang J. J., Klein G. (2002). A discrepancy model of Information System personnel turnover. Journal of Management Information Systems, 19(2).

13. Jyothi B. S., Ravindran P. T. (2012). Employee job satisfaction in software and ITeS units in Bangalore - An empirical study. *Business Management Dynamics*, 2(6).
14. Paais M., Pattiruhu J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8).
15. Pananrangi M., Lewangka O., Sudirman I. (2020). The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Son Karella Mare. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(2).
16. Rajagopal N., Abraham S. (2009). The prominence of higher order needs An Indian IT sector experience. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 6(2).
17. Ramachndran S., Rao S. V. (2006). An effort towards identifying occupational culture among information systems professionals. Paper presented at the ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research, Claremont, CA.
18. Schambach T., Blanton J. E. (2002). The professional development challenge for IT professionals.
19. Smith K., Davis M., Malone C. F., Owens-Jackson L. A. (2020). Faculty That Look Like Me: An Examination of HBCU Accounting Faculty Motivation and Job Satisfaction. Available at SSRN 3744399.
20. Wynekoop J. L., Walz D. B. (1998). Revisiting the perennial question: Are people different? *The Database for Advances in Information Systems*, 29(2).

МЕРИ БАДАЛЯН

*Доцент кафедры делового администрирования АГЭУ,
кандидат экономических наук*

Анализ факторов, влияющих на мотивацию персонала организаций ИТ-сектора в РА. – Самым быстрорастущим и развивающимся сектором мировой экономики в последнее десятилетие остаются информационные технологии. Еще в 2000 году 28 декабря правительство Республики Армения признало отрасль информационных технологий одной из приоритетных отраслей развития экономики РА. Стремительные изменения, происходящие в этой области также меняют мотивы, которыми руководствуются сотрудники ИТ-сектора, обеспечивая высокую эффективность работы. Исследования классических подходов к мотивации сотрудников, а также исследования мотивации работников ИТ-сектора РА показывают, что трудовая мотивация работников ИТ-сектора РА и факторы, влияющие на нее, постоянно меняются и должны постоянно находиться в центре внимания специалистов по управлению персоналом и работодателей. Принимая во внимание, что уровень заработной платы в ИТ-секторе самый вы-

сокий в РА, мы отметили, что здесь необходимо применять максимально индивидуальные подходы к мотивации, регулярно пересматривая мотивационные пакеты, а также постоянно наблюдая за новыми тенденциями мотивационных систем, внедренных в отечественных и зарубежных организациях.

Данная статья посвящена изучению особенностей трудовой мотивации работников ИТ-сектора РА и выявлению влияющих на них факторов.

Ключевые слова: *информационные технологии, мотивация, работоспособность, удовлетворенность работой, эффективность, заработная плата*

JEL: J30, L86

DOI: 10.52174/29538114_2023.2-106

MERI BADALYAN

*Associate Professor at the Chair of Business Administration at ASUE,
PhD in Economics*

Analysis of Factors Affecting the Motivation of Staff in IT Companies of the RA.

The Information Technology sector has been the fastest-growing and the most dynamic segment in the global economy over the past decade. Recognising its potential, the Government of the RA, on December 28, 2000, the government of the Republic of Armenia designated information technology industry as a priority sector for the country's economic development. The rapid advancements within this sector have reshaped the motivations driving IT employees, resulting in high work efficiency. Studies on traditional approaches to employee motivation, as well as specific research on the motivation of IT specialists in the RA, show that the work motivation of the employees of the RA IT sector and the influencing factors are constantly evolving. This makes it imperative for human resource management specialists and employers to monitor these changes. Taking into account that the level of remuneration for work in the IT sector is the highest in the RA, it is obvious that individual approaches to motivation are necessary. This includes regular reviews of incentive packages, as well as staying attuned to the latest trends in motivational systems employed by both local and international organizations.

This paper is dedicated to the study of the characteristics of the work motivation of the employees in the RA IT sector and the identification of the factors affecting them.

Keywords: *information technology, motivation, work ability, job satisfaction, efficiency, salary*

JEL: J30, L86

DOI: 10.52174/29538114_2023.2-106