

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Вероніка Корнієнко

Керівник: PhD, доц. **Олеся Корнілова**

Рецензент: д.е.н., проф., професор кафедри
національної економіки

Ольга Слободянюк

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність мотивації та її місце в системі управління персоналом	6
1.2. Основні теорії мотивації та їх характеристика	11
1.3. Класифікація факторів мотивації працівників	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	23
2.1. Загальна характеристика організації	23
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації в організації	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	40
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективної системи управління сучасними організаціями. Від того, наскільки успішно керівництво здатне стимулювати співробітників до досягнення цілей, значною мірою залежить результативність їх діяльності, продуктивність праці та конкурентоспроможність організації. Проте, в умовах сьогодення, вторгнення РФ на територію України, динамічності зовнішнього середовища, трансформації цінностей та уподобань працівників, традиційні підходи до мотивації персоналу стають все менш ефективними. Сучасні працівники висувують нові вимоги щодо змісту та форм винагороди за працю, очікують можливостей для саморозвитку та самореалізації. Це вимагає від менеджерів пошуку нових дієвих інструментів мотивації, які б враховували індивідуальні потреби та особливості різних категорій персоналу.

Вивчення проблем розвитку системи мотивації в організації привертало увагу вчених з різних галузей знань, таких як економіка, менеджмент, психологія та соціологія. Серед вчених можна назвати А. Маслоу, Ф. Герцберга та інших. В Україні є вчені, які досліджують проблеми формування кадрової політики підприємств. Серед них можна назвати таких як: В. Васюта, А. Герасименко, А. Колот, Н. Лук'янченко тощо. Вони займалися дослідженням різноманітних аспектів мотивації в організації, зокрема формування стратегії розвитку персоналу, мотивації та задоволеності праці, оцінки ефективності кадрів, розвитку корпоративної культури та інших. Актуальність дослідження сутності мотивації, факторів, що на неї впливають, та її ролі в системі управління людськими ресурсами набуває особливої уваги в контексті забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

Метою роботи є систематизація теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність мотивації та її місце в системі управління персоналом.;
- охарактеризувати основні теорії мотивації;
- дослідити класифікацію факторів, що впливають на мотивацію персоналу в сучасних умовах;
- дослідити загальну характеристику обраної організації;
- проаналізувати кадровий склад організації;
- оцінити систему мотивації організації;
- дослідити передумови розвитку системи мотивації в організації;
- провести оцінку ефективності заходів з розвитку мотивації в організації.

Об'єктом дослідження є процес створення, впровадження та вдосконалення системи мотивації співробітників до ефективної роботи та досягнення цілей організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації як складової управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження використовуватимуться загальнонаукові методи, такі як: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, систематизація та узагальнення. Серед спеціальних методів - економіко-статистичні, експертні оцінки, моделювання, SWOT-аналіз тощо.

Виконання поставлених завдань дасть змогу систематизувати теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність мотивації та її місце в системі управління персоналом

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема мотивації праці стає дуже важливою, оскільки вирішення соціальних та економічних завдань потребує належної мотивації, яка б стимулювала працівників до ефективної діяльності. Мотивація персоналу організації під час війни є важливою для забезпечення продуктивності, безпеки та психологічного благополуччя працівників у надзвичайних обставинах. Мотивований персонал дотримується правил безпеки та інструкцій, що є критичним для забезпечення безпеки працівників у воєнних умовах.

Навіть у мирний час керівництво структури постійно стикається з питанням організації роботи таким чином, щоб персонал був мотивований до досягнення високих результатів. Умови повномасштабної війни, яку веде російський агресор на території України, роблять управлінські рішення щодо ефективного мотиваційного механізму та інструментів особливо важливими, оскільки ринок праці пройшов значні та глибокі зміни [5].

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України має суттєвий вплив на мотивацію працівників у країні. Військові дії і загроза військового конфлікту створюють неспокій та тривогу серед працівників. Нестабільність у країні призводить до стресу і психологічного дискомфорту у працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Воєнний конфлікт викликає втому, відчуття безсилля або безнадійності у працівників, особливо серед тих, хто безпосередньо відчуває наслідки військових дій, також призводить до змін у виробничому середовищі, обмеження доступу до ресурсів, зміну графіку роботи або переведення на нові обов'язки.

Збройне вторгнення призводить до економічної нестабільності, зниження спроможності населення до покупок, зростання безробіття та інфляції, що «підбиває» внутрішню мотивацію працівників, адже вони бояться втратити роботу або стати соціально незахищеними.

Варто відзначити, наявність збитків в українській економіці внаслідок воєнної російської агресії. Міністерство економіки надало оцінку за підсумками минулого року, згідно з якою ВВП знизився на 30,4% (+/-2%). Важливо підкреслити, що протягом всієї історії незалежної України цей показник ніколи не досягав такого рівня [21]. Індекс споживчих цін в Україні за 2022 р. досяг позначки у 126,6%. З урахуванням усіх обставин, таке подорожчання суттєво вплинуло на добробут вразливих категорій населення. Внаслідок зниження економічної активності та проведення бойових дій на території держави виникла ситуація бюджетного дефіциту. У 2022 р. дефіцит державного бюджету перевищив 911 млрд грн. Це безпосередньо вплинуло на зниження економічної активності суб'єктів господарювання України, оскільки бюджет не отримував надходжень від податків та зборів.

У цих умовах важливо, щоб керівництво організацій було чутливим до потреб і стану свого персоналу, надавало підтримку, сприяло психологічній стійкості і створювало умови для мотивації працівників навіть у складних умовах військового конфлікту.

Мотивація – це «спонування до роботи, спрямованість працювати якісніше та краще. Іншими словами, процес, який задовольняє індивідуальні потреби людини через її організацію, стійкість в роботі та самовідданість» [1, с. 217].

М. Теплюк та В. Андрікевич до мотивації персоналу відносять стимулювання працівників до результативної діяльності, що призводить до досягнення успішних результатів. Передбачаються нагороди для працівників, які задовольняють їх матеріальні та духовні потреби. Науковці вважають, що найбільшою нагородою є відчуття поваги. Коли людина відчуває, що її цінність важлива для когось і є суттєвою, вона прагне досягти хороших результатів і виконати всі цілі підприємства [28].

Звісно, один з найважливіших ресурсів будь-якої організації - це її персонал, який часто називають людським капіталом. Основними чинниками, які визначають його формування, є стан здоров'я, рівень освіти, знання, благополуччя та рівень життя працівників. Розвиток і реалізація людського капіталу неможливі без ефективної мотивації праці. Вона має важливі переваги, які виходять за межі простого задоволення потреб співробітників на роботі та підвищення їхнього морального духу.

Мотивований персонал працює більш продуктивно та ефективно для досягнення цілей і отримання винагороди й визнання, до яких вони прагнуть. Підвищення якості роботи та продуктивності дозволяє скоротити витрати організації, а постійна підтримка мотивації та задоволеності співробітників своєю роботою знижує плинність кадрів.

Крім того, мотивовані співробітники, які відчують, що їхня робота має значення, почуваються комфортніше, проявляють творчий підхід і пропонують нові ідеї для розвитку організації. Все це значно покращує роботу організації [6].

Для успішного управління персоналом керівник повинен розуміти бажання своїх підлеглих, основні мотиви поведінки, взаємини, важелі впливу і можливі результати. Однією з основних задач менеджера є створення стимулів для співробітників, що збуджують у них бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. З цього випливає ще один принцип менеджера: управління – це допомога іншим досягати успіху. Звідси В.Л. Чаїнський та Д.І. Ярмолук визначають мотивацію як «діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації» [30].

Мотивацією також є процедура, яка спонукає персонал до ефективної роботи для досягнення поставлених цілей [12].

Також вартує уваги позиція щодо розуміння поняття «мотивація, як внутрішнього стану людини, що викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом,

пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети» [24].

Виходячи з аналізу думок низки авторів, варто зазначити, що кожен з них має власне бачення та підхід до трактування поняття «мотивація». Проте усі визначення мають як і схожі ознаки, так і відмінні, зокрема мотивація розглядається як активні рушійні сили, що визначають поведінку людини (може бути як і зовнішнє мотивування, так і внутрішнє).

Звідси, мотивація персоналу є фундаментальною складовою системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує узгодження індивідуальних та організаційних цілей та сприяє ефективному досягненню стратегічних результатів компанії.

Отже, мотивація персоналу є одним із ключових елементів ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. Вона представляє собою комплекс внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до цілеспрямованої діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають їй спрямованості та організованості для досягнення особистих цілей та цілей організації.

Окремої уваги потребує знання про функції мотивації, що допомагає керівникам та менеджерам ефективно стимулювати та мотивувати своїх співробітників. Розуміння того, що стимулює людей, дозволяє створювати ефективніші стратегії управління. Функція мотивації, яка є однією з ключових функцій управління, полягає в стимулюванні персоналу до результативної та відповідальної праці для досягнення цілей організації. Це означає визначення потреб персоналу, розробку систем винагороди за виконану роботу, використання різних форм оплати праці і застосування стимулів для ефективної співпраці між учасниками спільної діяльності [4].

Переходячи від сутності до функцій мотивації, варто зазначити, яким чином саме мотивація впливає життя. Функції мотивації можна розглядати як механізми, які направляють поведінку, визначають активність та ефективність у досягненні мети. Вивчення функцій мотивації допомагає розуміти, чому люди

діють певним чином і як їхні мотиви впливають на їхню поведінку, що дозволяє краще передбачати та пояснювати людські дії [15].

Також вивчення функцій мотивації допоможе покращити робоче середовище, забезпечуючи сприятливі умови для зростання мотивації працівників, що веде до підвищення продуктивності та задоволеності на роботі.

Знання про функції мотивації допомагає також людям та організаціям досягати своїх цілей, оскільки вони можуть використовувати мотиваційні чинники для стимулювання бажаних дій і результатів.

Саме тому, сутність мотивації варто розкрити через розуміння основних її функціональних особливостей. Зокрема мотивація стимулює працівника до ефективного виконання поставлених завдань, підвищує їх ділову активність, дозволяє регулювати та контролювати поведінку і діяльність персоналу відповідно до цілей організації. Також треба відмітити той факт, що мотивація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, згуртованості та злагодженості в діях працівників, а також мотивація забезпечує задоволення потреб персоналу, відновлення їх фізичних і духовних сил.

Отже, місце мотивації в системі управління персоналом є визначальним, оскільки вона пов'язує всі основні підсистеми (планування, підбір, розвиток, оцінка, винагорода) та забезпечує їх узгодженість і спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна система мотивації персоналу дозволяє, насамперед, залучати, утримувати та стимулювати найбільш цінні кадри, підвищувати рівень задоволеності персоналу та лояльності до організації, покращувати продуктивність праці та якість роботи співробітників, що сприятиме зниженню плинності кадрів та витрати, пов'язані з управлінням персоналом, а також формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

1.2. Основні теорії мотивації та їх характеристика

Вивчення основних теорій мотивації є ключовим аспектом у розумінні та управлінні людською діяльністю в організаційному середовищі. Мотивація визначає, що стимулює людей до певних дій, направлених на досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Основні теорії мотивації розвиваються і вдосконалюються задля того, щоб розкрити не прості аспекти людської мотивації і забезпечення ефективного управління персоналом.

Підхід до мотивації працівників включає в себе різноманітні концепції, які пояснюють, чому люди ведуть себе так, як вони ведуться на робочому місці.

Варто зазначити, що початковим підходом до мотивації був метод «палиці і пряника». У практичному використанні «палиця» означала страх, голод, фізичне покарання, тоді як «пряник» вказувала на певну матеріальну або іншу винагороду. Таким чином, теорії «палиці і пряника» відображали протилежні підходи до управління: з одного боку, це тиск на працівників через загрози та примус, а з іншого - надання будь-якої форми винагороди [16].

Існує теорія ієрархії потреб Маслоу і Герцберга, які вказують на основні потреби і фактори, що спонукають до праці. Теорія мотивації, запропонована А. Маслоу у 40-х роках минулого століття, відображає ідею про постійно виникаючі потреби у людей, які можна розглядати як ієрархію. Маслоу виділив п'ять груп таких потреб і зобразив їх у вигляді піраміди (рис. 1.1) [39], зокрема фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у самоствердженні, у самовираженні.

Однак, варто також підкреслити, що незадоволені потреби за теорією Маслоу стимулюють людей до активних дій, тоді як задоволені перестають бути джерелом мотивації, замінюючись іншими незадоволеними потребами. Основні потреби потребують негайного вирішення, а після їх задоволення настає активація вторинних потреб.



Рис. 1.1 – Піраміда потреб за Маслоу
Джерело: сформовано автором на основі [39]

У теорії Маслоу не враховуються ситуаційні чинники, які можуть впливати на потреби. Автор підкреслював жорстку послідовність при переході від одного рівня потреб до іншого, тільки у напрямку знизу вгору. Він підкреслював, що задоволення вторинних потреб призводить до послаблення їх впливу на мотивацію.

Вартує звернути увагу на теорію мотивації за Ф. Герцберга, що висвітлює підходи до розуміння мотивації на роботі та факторів, які впливають на задоволення працівників і їхній стимул до праці. Згідно з цією теорією, існують дві категорії факторів, що впливають на мотивацію та задоволеність працівників, – це внутрішні та зовнішні фактори (рис. 1.2.)

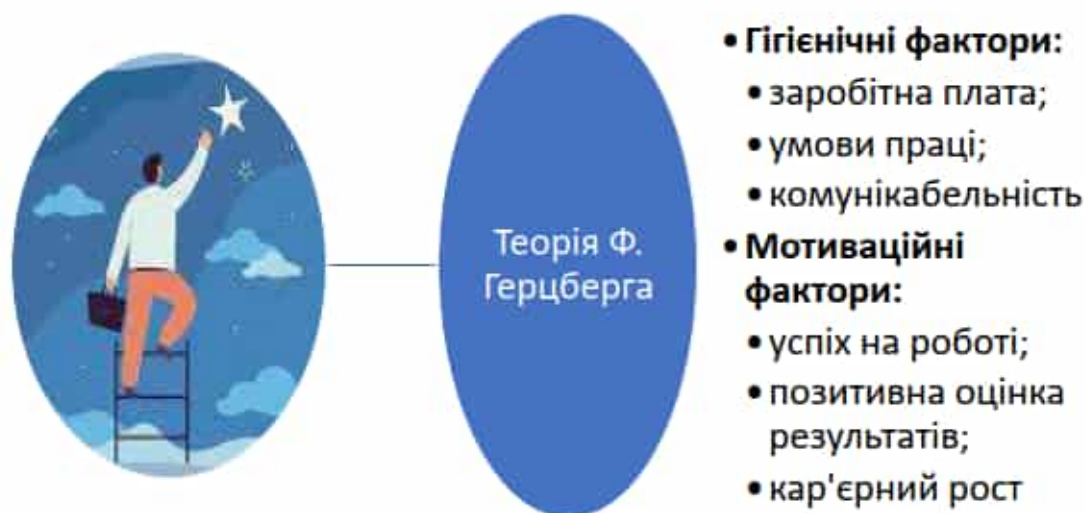


Рис. 1.2. – Фактори мотивації за теорією Фредеріка Герцберга

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Варто зауважити, що зовнішні фактори не приносять прямого задоволення, але їх відсутність може викликати незадоволеність працівника. Сюди включаються такі аспекти, як умови праці, заробітна плата, стосунки з керівництвом, політика організації і управління, а також адміністративні процедури.

Внутрішні фактори мотивації є джерелом справжнього задоволення та мотивації для працівника. Сюди входять визнання за досягнення, відповідальність за результати, можливості кар'єрного зростання, виклик і творчість в роботі.

Герцберг вважав, що фактори гігієни можуть зменшити незадоволеність на роботі, але не забезпечують довготривалого мотиваційного впливу [37]. Справжня мотивація виникає від факторів мотивації, які спонукають працівника до вищої продуктивності і задоволеності від результатів своєї роботи.

Теорія мотивації Девіда МакКлелланда розглядає мотивацію як результат навчання, заснованого на особистому досвіді. Він вважає, що люди розвивають три основні потреби: досягнення, приналежності та влади (рис. 2.3) [40].



Рис. 2.3 – Три основних потреби за McClelland

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Потреба досягнення виявляється у прагненні людини виконувати роботу ефективніше, щоб досягти мети. Підприємці, як правило, встановлюють для себе реалістичні цілі, що забезпечують успіх і беруть на себе відповідальність за результати.

Потреба приналежності задовольняється через створення міцних відносин і отримання підтримки від оточуючих та включає постійне спілкування з бізнес-партнерами та колегами, а також доступ до надійної інформації.

Потреба влади полягає у бажанні впливати на інших і брати на себе відповідальність за їхні дії, що може бути не тільки формальна влада, але й авторитет, заснований на таланті та інших якостях. Деякі люди прагнуть до влади для самоствердження, тоді як інші використовують її для вирішення проблем, відповідально підходячи до завдань.

МакКлелланд визначив три типи менеджерів на основі їхніх потреб, а саме: інституціональні менеджери, які прагнуть до влади більше, ніж до приналежності, і мають сильний самоконтроль; інституціональні менеджери, які прагнуть до влади більше, ніж до приналежності, і мають сильний самоконтроль;

менеджери, у яких потреба влади переважає потребу приналежності, але вони соціально активніші, ніж інституціональні менеджери [35].

Теорії очікувань Врума акцентує увагу на взаємозв'язку між очікуваннями, інструментальністю та валентністю результатів. Теорія очікувань - це процесуальна теорія мотивації, яка аналізує, як вибір людиною певної поведінки впливає на її мотивацію до досягнення результатів. Вона базується на трьох ключових компонентах: очікування (того, що зусилля дадуть бажані результати), інструментальність (того, що результати дадуть очікувану винагороду) та валентність (цінність винагороди за працю).

Звідси, мотивація визначається як добуток трьох компонентів [27], а саме: **МОТИВАЦІЯ = Очікування * Інструментальність * Валентність.**

Якщо будь-які з цих компонентів має низьке значення, загальна мотивація буде слабшою.

Теорія Врума підкреслює важливість зв'язку між зусиллями, виконанням завдань та винагородою, і вона використовується для пояснення того, як індивіди приймають рішення щодо своєї поведінки на роботі [27].

Теорія мотивації Стейсі Адамса, відома як теорія справедливості, зосереджується на відносинах між внеском індивіда та отриманою ним винагородою. Вона виходить з припущення, що співробітники прагнуть до справедливості у своїй роботі і порівнюють свої вклади (зусилля, досвід, роботу) та винагороди (зарплату, визнання, просування) з вкладами та винагородами інших людей [36]. Мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками [23].

Основним положенням зазначеної теорії є те, що людина може вважати, що її винагорода не відповідає внеску, вона може відчувати несправедливість і психологічний дискомфорт, це може призвести до зниження продуктивності, зміни роботи або вимоги до збільшення винагороди. Однак, якщо людина вважає, що отримує більше, ніж заслуговує, вона може прагнути до більшої ефективності роботи, щоб вирівняти баланс.

Теорія Адамса акцентує на тому, що мотивація та задоволеність роботою значною мірою залежать від відчуття справедливості, і це відчуття формується на основі порівняння власних вкладів та винагород з тими, що мають колеги. Таким чином, вона вказує на необхідність уважного ставлення до системи винагороди та визнання в організації.

Теорія мотивації Лаймана Портера та Едварда Лоулера є комплексною процесуальною теорією, яка об'єднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вона визначає мотивацію як результат взаємодії між зусиллями, які витрачає працівник, його сприйняттям, досягнутими результатами, винагородою та ступенем задоволення [25]. Відповідно до теорії мотивації рівень зусиль, які витрачає працівник, залежить від цінності винагороди та від впевненості у зв'язку між зусиллями та винагородою.

Досягнуті результати залежать від витрачених зусиль, здібностей та характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі.

Теорія Портера-Лоулера підкреслює, що мотивація не є просто функцією потреб та винагород, вона залежить від індивідуального сприйняття справедливості та того, наскільки результати роботи відповідають вкладеним зусиллям. Ця теорія має важливе значення для розуміння того, як менеджери можуть впливати на мотивацію своїх підлеглих через систему винагород та визнання.

Отже, розвиток теорій мотивації показує, що з часом вони стають все більш комплексними, враховуючи різноманітність мотиваційних факторів, що впливають на ефективність праці. В основі мотивації покладена позиція того, що людська поведінка може бути регульована через систему нагород та покарань, залежно від особистісних рис та ставлення до роботи. Дослідження різних теорій мотивації виявило, що немає універсально «корисних» чи застарілих методів стимулювання співробітників. Керівники та бізнесмени повинні застосовувати комплексний підхід у менеджменті, вибираючи відповідні стратегії мотивації залежно від унікальних обставин, щоб підсилити ефективність роботи або сприяти розвитку креативності серед працівників.

1.3. Класифікація факторів мотивації працівників

Система мотивації включає різні заходи, методи, фактори, які спрямовані на стимулювання окремих працівників або колективу для досягнення цілей організації. Наявність міцної мотивації позитивно впливає на ефективність роботи персоналу, оскільки працівники ідентифікують себе з організацією, у якій вони працюють. Успіх організації, продуктивність персоналу, якість роботи і розвиток напряду залежать від рівня мотивації.

Високий рівень мотивації є важливим фактором зростання успіху організації, адже саме персонал є рушійною силою в досягненні поставлених цілей, яких неможливо досягти, якщо робітники не зацікавлені в кінцевих результатах роботи, не забезпечують повної трудової віддачі [31].

Не менш важливим фактором, який може вплинути на мотивацію персоналу є офіційне працевлаштування, яке надає працівникам відчуття стабільності та безпеки. Коли співробітники знають, що їхня робота є законною та захищеною державою, вони більш схильні відчувати лояльність до свого роботодавця та бути більш вмотивованими до високої продуктивності.

Офіційне працевлаштування також забезпечує доступ до соціальних гарантій, таких як пенсійне забезпечення, оплачувана відпустка, лікарняні та інші вигоди, які неофіційне працевлаштування часто не може гарантувати [20]. Це створює додаткові стимули для працівників, оскільки вони відчують, що їхній внесок цінується та що вони мають захист від непередбачених обставин. Відповідні гарантії у різноманітних випадках та деякі додаткові «родзинки», які надаються разом з таким працевлаштуванням. Наприклад, страхування є важливим моментом у працевлаштуванні, що дає працівнику впевненість у його належності до компанії та те, що про нього піклуються та дбають.

Крім того, офіційне працевлаштування може сприяти зменшенню плинності кадрів, оскільки працівники, які мають стабільне робоче місце, менш схильні шукати інші можливості [2]. Це, у свою чергу, може підвищити загальну

ефективність роботи на підприємстві, оскільки досвідчені співробітники зберігають свої знання та навички в організації.

Таким чином, офіційне працевлаштування відіграє одну із ключових ролей у формуванні позитивного робочого середовища, де співробітники відчують себе цінними та захищеними, що сприяє їхній мотивації та загальному задоволенню роботою.

Не менш важливим фактором є розвиток особистості, оскільки він впливає на формування цілей, бажань та прагнень людини. Особистісний розвиток включає в себе самопізнання, самореалізацію та навчання, що сприяє зростанню мотивації досягнення успіху. Це процес, у якому індивід вчиться розуміти свої внутрішні потреби та знаходити способи їх задоволення через досягнення особистісних та професійних цілей [9].

На мотивацію також можуть впливати зовнішні фактори, такі як соціальне середовище та підтримка з боку інших людей. Багато компаній зараз надають великі можливості для розвитку: оплачують кваліфікаційні курси для підняття та розвитку працівника, курси англійської мови, яка зараз є досить важливою для зростання та просування. Так працівник відчуває себе більш захищеним та впевненим у завтрашньому дні.

Саме тому розвиток особистості може допомогти індивіду краще розуміти та управляти своїми мотиваційними процесами, що ведуть до більш збалансованого та ефективного підходу до досягнення цілей.

Окремо також існують різноманітні такі фактори мотивації працівників: матеріальні та нематеріальні, які є найбільш розповсюдженими, ну а найпривабливішою формою є матеріальна мотивація. Тобто це бонуси, премії, нормальна заробітна плата, яка буде відповідати очікуванням працівника. Сюди можна віднести і оплачувані курси, лікарняні і так далі. Але це вже поєднує у собі не тільки матеріальні потреби, але й зацікавленість у розвитку свого працівника, як особистості та кваліфікованого кадру [28].

Грошові стимули ефективні, коли вони прямо пов'язані з ідеями або досягненнями працівника. Однак, якщо такі мотиватори не поєднані з іншими,

нефінансовими стимулами, їх мотиваційний вплив може бути тимчасовим. Крім того, грошове заохочення може мати негативний ефект, якщо воно не доступне для всіх членів організації [38].

Необхідним видається також розглянути і нематеріальні фактори. З їхньою допомогою керівництво показує, що він цінує своїх підлеглих та поважає їхні інтереси. Нематеріальна мотивація має таку ж саму вагу, як і матеріальна. Кожній людині потрібен свій комфортний психологічний клімат для роботи. Якщо її щось не влаштовує, звичайно, вона може звільнитись, але деякі люди не можуть так часто змінювати своє робоче місце.

Тому, керівник має знати стандартний набір навичок та способів для нематеріальної мотивації для того, щоб його підлегли приносили ще більшу користь та працювали ефективніше. Коли людина відчуває комфорт на ментальному рівні, їй буде легше працювати та вона буде мати внутрішні стимули працювати ще краще та приносити користь своїй компанії.

До таких нематеріальних методів мотивації може належати висловлювання подяки працівникам за хорошу роботу або досягнення. Слова похвали можуть стимулювати ентузіазм та бажання працювати.

Вплив на мотивацію працівників здійснюється через їхні внутрішні потреби, що визначаються цінностями, освітою, менталітетом, кваліфікацією, віком, сімейним станом та іншими характеристиками працівників. Також мотивацію впливають зовнішні чинники, які обумовлені ситуацією, в якій знаходиться людина.

Звідси, І.В. Когут підкреслює, що інструментами підвищення мотивації команд в інноваційних проектах в умовах війни та кріз є вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Щодо орієнтації на вплив зовнішніх факторів авторка відзначає регулярну комунікацію (наради, мітинги), здоров'я команди (фізичне та ментальне), анкетування, релокаційні бонуси, додаткові системи захисту та безпеки, тренінги [13]. Всі ці аспекти допоможуть підтримувати зв'язки у колективі, фізичний і психологічний стан, який важливий для створення сприятливого робочого

середовища і підтримки ефективності працівників, проведення анкетування сприятиме збору думок і відгуків персоналу, що може виявитися корисним при розробці програм мотивації та поліпшенні умов праці. Надання релокаційних бонусів може бути стимулом для працівників, які готові переїхати за межі своєї області для роботи, впровадження додаткових систем захисту та безпеки сприятиме забезпеченню безпеки і добробуту працівників, а проведення тренінгів і розвиток навичок допомагає працівникам розвиватися професійно та особистісно, що може підвищувати їхню мотивацію та продуктивність.

Окремо варто звернути увагу на виокремлення І.В. Когут внутрішніх факторів, зокрема змістовна робота, здоров'я, безпека та благополуччя, довіра, кар'єрний ріст.

Звісно, внутрішні фактори мотивації включають різні аспекти, які впливають на самого працівника і його внутрішні мотиви. Наприклад, змістовна робота означає, наскільки працівник вважає свою роботу цікавою, важливою і задовільною. Коли працівник відчуває, що його робота має значення і він може розвивати свої навички, це стимулює його бажання досягати успіху. Якщо йдеться про довіру, то це коли працівник відчуває, що йому довіряють і поважають, він більш схильний до співпраці і відданості. Можливості для кар'єрного зростання та розвитку також є важливим фактором мотивації. Якщо працівник бачить перспективи у підприємстві і має можливість розвиватися професійно, він буде більш зацікавлений і залучений до досягнення цілей організації.

Саме тому і мотивація може бути внутрішньою або зовнішньою, але в будь-якому випадку вона є необхідною умовою для досягнення успіху та виконання задуманих цілей.

Внутрішня мотивація походить зсередини індивіда і виникає з його внутрішніх цінностей, бажання досягнути особистого розвитку та задоволення від реалізації своїх мрій і амбіцій. Виявляється також у внутрішніх переконаннях, самодисципліні, внутрішніх приводах і мотивах, які спонукають нас до дії. Внутрішня мотивація є потужним рушієм, оскільки вона надихає нас

на досягнення більш високих результатів і пробуджує внутрішній потенціал, який ми можемо розкрити [32].

Зовнішня мотивація, натомість, залежить від зовнішніх факторів, таких як похвала, визнання, фінансова винагорода чи інші стимули зовнішнього середовища. Ці фактори можуть бути важливими для деяких людей, але вони не є сталими джерелами мотивації, оскільки вони залежать від зовнішніх умов і можуть змінюватися з часом. Зовнішня мотивація може бути корисною на початковому етапі, але для досягнення постійного успіху вона повинна перетворитися на внутрішню мотивацію [19]. Люди, які керуються зовнішньою мотивацією, роблять щось не тому, що вони цього хочуть, а тому що вони отримують щось взамін або уникають негативних наслідків [11].

Важливо розуміти, що обидва типи мотивації можуть бути ефективними в різних ситуаціях. Зовнішня мотивація може бути корисною для досягнення короткострокових цілей або завдань, які не приносять задоволення самі по собі. Внутрішня мотивація, з іншого боку, часто веде до більш тривалої відданості та вищої продуктивності, особливо у сферах, які вимагають творчості та інновацій [32].

Зовнішня та внутрішня мотивація знаходять відображення у видах та формах мотивації.

Висновки до розділу 1

Отже, мотивація персоналу є складним багатофакторним процесом, на який впливає широке коло різноманітних чинників. Для ефективного управління мотивацією важливо систематизувати та класифікувати ці фактори. Сама ж класифікація факторів мотивації працівників відображає різноманітні аспекти, які впливають на мотивацію та ефективність працівників у підприємстві. Розглянуті внутрішні та зовнішні фактори надають розуміння того, що мотивує людей до досягнення результатів і стимулює їх участь у діяльності організації.

Внутрішні фактори, такі як змістовна робота, здоров'я, безпека, довіра і можливості кар'єрного росту, підкреслюють важливість особистісного

задоволення та розвитку працівників. Ці аспекти допомагають створювати сприятливе середовище для праці, коли працівники відчують себе цінними, зацікавленими у своїй діяльності та мають можливість розвиватися.

Зовнішні фактори, такі як регулярна комунікація, здоров'я команди, анкетування, бонуси та системи захисту, підкреслюють важливість створення підтримки та стимулювання з боку організації. Ці заходи сприяють покращенню ефективності та залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

Класифікація факторів мотивації працівників демонструє важливість забезпечення гармонійного сполучення внутрішніх та зовнішніх чинників для підтримки мотивації та ефективності роботи персоналу. Здатність організації створювати стимули, які враховують індивідуальні потреби та цінності працівників, є ключовим аспектом успішного управління людським капіталом і досягнення високих результатів функціонування організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації

Розглянемо систему мотивації на прикладі ІТ компанії, сферою діяльності якої є надання інформаційних послуг.

Інформаційно-технологічний (ІТ) бізнес є однією з найбільш динамічних та швидкозростаючих галузей економіки, що охоплює широкий спектр діяльності, від розробки програмного забезпечення до надання хмарних послуг. Основні характеристики ІТ-бізнесу включають технологічну інноваційність, глобалізацію, високу конкуренцію, різноманітні бізнес-моделі, специфіку управління персоналом, операційну гнучкість, орієнтацію на клієнта, створення екосистем та партнерств, а також динамічний фінансовий аспект [10].

ІТ-бізнес є постійним лідером технологічних змін. Основною особливістю є постійний розвиток та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей (IoT), доповнена та віртуальна реальність. Значні інвестиції в дослідницькі проєкти дозволяють створювати нові продукти та послуги, що стимулюють подальший розвиток галузі.

ІТ-бізнес має глобальний характер. Багато компаній, зокрема українських, працюють на міжнародних ринках, відкриваючи офіси та центри розробки в різних країнах. Це сприяє розвитку віддаленої роботи, що дозволяє співпрацювати з фахівцями з усього світу. Така глобалізація підсилює конкуренцію, адже постійно з'являються нові гравці і технології, що створює тиск на компанії для швидкого реагування на ринкові зміни. Велика кількість стартапів, які можуть швидко завоювати значну частку ринку завдяки інноваційним ідеям, також підвищує рівень конкуренції.

ІТ-компанії використовують різні бізнес-моделі, такі як продаж програмного забезпечення як послуги (SaaS), хмарні послуги (IaaS, PaaS), мобільні додатки, а також інші форми монетизації. Відповідно управління персоналом в ІТ-компаніях передбачає постійне навчання та розвиток співробітників, формування корпоративної культури, що стимулює інноваційність, креативність та співпрацю.

Операційна гнучкість є ключовою характеристикою ІТ-бізнесу. Використання гнучких методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum, Kanban, дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін. Віддалена робота стала поширеною практикою, що дозволяє залучати фахівців з різних регіонів [8].

Орієнтація на клієнта є важливим аспектом діяльності ІТ-компаній. Вони акцентують увагу на потребах клієнтів, регулярно збираючи зворотний зв'язок, проводячи опитування та аналізуючи відгуки для покращення продуктів. Наявність служб підтримки клієнтів для вирішення технічних питань і надання консультацій також є важливим елементом клієнтоорієнтованості.

ІТ-компанії часто створюють екосистеми навколо своїх продуктів, залучаючи сторонніх розробників через API, SDK та інші інструменти для створення додатків та розширень. Співпраця з іншими компаніями для інтеграції продуктів і послуг також сприяє розвитку партнерських програм [3].

Фінансовий аспект ІТ-бізнесу включає різні джерела фінансування та моделі доходів. Залучення інвестицій від венчурних капіталістів та інвестиційних фондів є звичайною практикою для стартапів і зрілих компаній. Генерація доходів здійснюється через продаж програмного забезпечення, передплати, рекламу та інші моделі монетизації.

Діяльність ІТ-компаній має свої унікальні особливості, які відрізняють її від інших галузей. Ці особливості включають специфіку роботи, організацію процесів, інноваційність, управління персоналом та використання сучасних технологій. Ось огляд цих особливостей [17]:

1. Інноваційність і технології IT-компанії передбачає розробку нових продуктів. Постійне впровадження інновацій, створення програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-сервісів тощо є ознакою діяльності в IT сфері. За таких умов потрібно використання сучасних технологій, зокрема актуалізація технологічного стеку, використання штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень, блокчейн-технологій.

2. Гнучкість і адаптивність в організації робочих процесів відрізняють IT компанії. Використання Agile, Scrum, Kanban для управління проектами дозволяє швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових вимог. Можливість працювати дистанційно стала особливо актуальним під час пандемії COVID-19.

3. Культура інновацій і творчості, що сприяє розвитку інновацій IT компаній. Передбачається проведення заходів для стимулювання творчих ідей серед працівників. Характерним є інвестування у дослідницькі проекти та експериментальні розробки.

4. Управління персоналом і формування корпоративної культури є важливими аспектами діяльності IT-компаній шляхом надання можливостей для професійного розвитку, тренінгів, сертифікації та створення відкритої, прозорої і дружньої робочої атмосфери, організації заходів для зміцнення команди та підвищення мотивації співробітників.

5. Орієнтація на клієнта IT-компанії передбачає активний збір і аналіз зворотного зв'язку від користувачів для покращення продуктів і послуг. Повинна бути створена налагоджена система підтримки клієнтів, включаючи технічну підтримку, консультації та навчання.

6. Робота на міжнародних ринках і в умовах глобалізації. Багато IT-компаній працюють на глобальному ринку шляхом відкриття офісів у різних країнах. Наслідком є робота з міжнародними командами. Важливим аспектом є крос-культурна співпраця та управління різнонаціональними командами.

7. Якість продуктів і послуг є критично важливою для IT-компаній. Для цього потрібні постійне тестування і контроль якості, що передбачає впровадження автоматизованого тестування, DevOps-практик для забезпечення

стабільності та надійності програмного забезпечення. Підвищена увага до інформаційної безпеки, захисту даних та конфіденційності.

8. Швидкість і ефективність функціонування ІТ-компанії у швидко змінному середовищі. Швидке виведення на ринок передбачає мінімізацію часу від розробки до запуску продукту (time-to-market). Актуальним є використання автоматизації для підвищення ефективності робочих процесів.

9. Фінансування та інвестиції потрібні ІТ-компанії для розвитку. Актуальним є пошук інвестицій від венчурних капіталістів, бізнес-ангелів, інвестиційних фондів. Підтримка молодих компаній можлива через інкубатори та акселератори.

Діяльність ІТ-компаній характеризується високим рівнем інноваційності, гнучкістю, орієнтацією на клієнта, глобалізацією та акцентом на якості. Вони використовують сучасні технології, створюють сприятливу робочу культуру та активно залучають інвестиції для свого розвитку.

SWOT-аналіз ІТ-компанії дозволяє виявити її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, що допоможе розробити ефективну стратегію розвитку, зокрема мотиваційної системи.

SWOT-аналіз ІТ-компанії:

1. Сильні сторони.

1.1. Наявність висококваліфікованих фахівців, що володіють актуальними знаннями та навичками в сфері ІТ.

1.2. Здатність швидко адаптуватися до нових технологій та впроваджувати інновації.

1.3. Можливість швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

1.4. Робота з клієнтами на міжнародному ринку, що дозволяє розширювати базу клієнтів та збільшувати дохід.

1.5. Підтримка творчої та інноваційної атмосфери, що стимулює працівників до генерування нових ідей та їх реалізації.

2. Слабкі сторони.

2.1. Висока плінність кадрів через конкуренцію на ринку праці та війну.

2.2. Втрата ключових спеціалістів може значно вплинути на продуктивність та ефективність роботи.

2.3. Інтенсивний ритм роботи може призводити до вигорання працівників.

2.4. Обмежені фінансові ресурси можуть стримувати реалізацію нових ідей та проектів.

3. Можливості.

3.1. Вихід на нові ринки та залучення нових клієнтів.

3.2. Співпраця з іншими компаніями для розширення спектру послуг та збільшення конкурентоспроможності.

3.3. Інвестиції в постійне навчання працівників для підвищення їх кваліфікації та зниження плинності кадрів.

3.4. Впровадження нових технологій для автоматизації рутинних завдань та підвищення ефективності роботи.

4. Загрози.

4.1. Високий рівень конкуренції на ринку IT-послуг, що може призводити до втрати клієнтів та зниження доходів.

4.2. Законодавчі зміни, що можуть вплинути на операційну діяльність компанії.

4.3. Економічна нестабільність.

4.4. Війна.

4.5. Необхідність постійного оновлення знань та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможним.

4.6. Ризик кібератак та витоку даних, що може призвести до фінансових втрат та втрати репутації.

Для успішного розвитку IT-компанії важливо використовувати свої сильні сторони та можливості, одночасно працюючи над усуненням слабких сторін та мінімізацією впливу загроз. Це допоможе створити стійку та конкурентоспроможну організацію, здатну адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Фінансові результати ІТ компанії можуть бути описані через ряд ключових показників, які відображають її фінансове здоров'я та ефективність управління (табл. 2.1). Деякі з основних фінансових результатів включають:

1. Дохід - сума грошей, які компанія отримує від продажу своїх товарів або послуг. Дохід є ключовим показником фінансової успішності компанії та її здатності формувати прибуток.

2. Прибуток - це різниця між загальним доходом компанії та всіма її витратами. Прибуток відображає фактичний фінансовий результат діяльності компанії.

3. Маржа прибутку - це відсоток прибутку від загального доходу компанії, відображає ефективність управління витратами та на рентабельність бізнесу.

4. EBITDA - це скорочення для «прибуток до відрахування відсотків, податків, амортизації та амортизаційних відрахувань». EBITDA відображає прибуток компанії до врахування податків та інших факторів, що можуть впливати на фінансові результати.

5. Чистий прибуток - це прибуток компанії після оподаткування та інших витрат. Чистий прибуток вказує на фактичний прибуток, який залишається після врахування всіх витрат.

6. Операційна маржа - це відсоток прибутку від основної діяльності компанії від її загального доходу. Операційна маржа відображає ефективність управління операційними витратами.

Для аналізу динаміки фінансових результатів ІТ компанії за період з 2020 по 2022 рр. розглянуто зміни в різних показниках відносно базисного року (2020) (табл. 2.1). За три роки дохід компанії зріс більш ніж у п'ять разів, що свідчить про значний розвиток бізнесу. За аналогічний період вартість послуг також зросла, проте меншим темпом порівняно з доходом. Це може вказувати на збільшення обсягів наданих послуг при збереженні або навіть зниженні їх цін.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ІТ компанії за 2020-2022 рр.,
(базисний метод) %

Показники	2020	2021	2022
Дохід	100,0	217,5	509,2
Вартість послуг	100,0	163,2	339,5
Загальний прибуток	100,0	243,5	590,3
Валовий дохід,	100,0	111,9	115,9
Операційні витрати	100,0	307,6	719,6
Прибуток від основної діяльності	100,0	116,9	334,9
Операційна маржа	100,0	53,8	66,8
Чистий прибуток	100,0	54,2	408,5
Маржа чистого прибутку	100,0	24,9	83,7
EBITDA	100,0	111,8	316,4

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності ІТ компанії

Показник «Загальний прибуток» відображає значний ріст протягом усього періоду, що є позитивним сигналом. Валовий дохід, хоча і зріс, але це сталося меншими темпами, ніж дохід і загальний прибуток. Видно значний ріст операційних витрат, що вказує на збільшення витрат у більшому обсязі, ніж приріст доходів, що може стати викликом для ефективного управління витратами. Прибуток від основної діяльності також значно зріс, але він також не дотягує до темпу росту загального прибутку. Показник операційної маржі покращився з 2020 по 2022 рік, але ще не досягнув оптимальних рівнів. Чистий прибуток значно зріс, але це відбулося за рахунок значного підвищення в 2022 р, що може вказувати на значні зміни в структурі витрат та доходів. Маржа чистого прибутку покращилася протягом усього періоду, що свідчить про позитивну динаміку ефективності управління. Показник EBITDA також зріс

помітно, що вказує на загальне покращення фінансової стійкості компанії та її ефективне управління операційними витратами.

Отже, хоча в цілому спостерігається позитивна динаміка в фінансових показниках, важливо проаналізувати чинники, що вплинули на ріст доходів та витрат, а також вивчити можливі ризики, які можуть вплинути на подальший розвиток компанії.

Ці показники допомагають інвесторам, аналітикам та керівництву компанії оцінити фінансове становище, ефективність та стійкість її бізнесу. Ретельний аналіз цих фінансових результатів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, інвестицій, стратегічного планування, зокрема в сфері мотивації кадрового потенціалу.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації в організації

Формування кадрового потенціалу ІТ-компаній характеризується специфічними особливостями, обумовленими технологічними вимогами, швидкими змінами у галузі та високими вимогами до професійних компетенцій. Основні аспекти цього процесу включають високі вимоги до кваліфікації працівників, постійний професійний розвиток, гнучкі умови праці, конкурентну оплату, сприятливу корпоративну культуру та стратегічне рекрутування.

ІТ-компанії висувають високі вимоги до технічних та м'яких навичок працівників. Високий рівень кваліфікації необхідний для виконання завдань з розробки програмного забезпечення, кібербезпеки, адміністрування баз даних, мережевих технологій та хмарних обчислень. Від працівників вимагається знання сучасних мов програмування (Python, Java, C++), фреймворків (React, Angular) та інших інструментів. Крім того, важливими є м'які навички, такі як комунікація, здатність працювати в команді, адаптивність, креативність та вирішення проблем.

ІТ-компанії інвестують у постійний професійний розвиток співробітників через внутрішні тренінги, курси, семінари та сертифікаційні програми. Важливою складовою є підтримка участі співробітників у професійних конференціях та зовнішніх навчальних заходах. Кар'єрне зростання забезпечується через чіткі траєкторії розвитку та можливості для вертикального та горизонтального переміщення всередині компанії, а також через менторські програми для молодих спеціалістів.

Гнучкі умови праці є однією з ключових характеристик ІТ-компаній. Можливість віддаленої роботи, що стала особливо актуальною під час пандемії COVID-19, та гнучкий графік роботи дозволяють працівникам балансувати між роботою та особистим життям. Використання контрактної роботи, фрілансерів та короткострокових проектів також є поширеною практикою для залучення висококваліфікованих фахівців на тимчасовій основі.

ІТ-компанії пропонують конкурентні заробітні плати, що відповідають рівню кваліфікації та ринковим умовам. Додаткові переваги включають пакети соціальних гарантій, медичне страхування, програми підтримки здоров'я, бонуси, акції компанії та інші програми заохочення.

Корпоративна культура в ІТ-компанії має акцент на створенні інноваційного середовища, сприяючи стимулюванню експериментів та новаторських ідей серед працівників. Для досягнення цієї мети часто використовуються різноманітні ініціативи, такі як хакатони, внутрішні конкурси та інші події, які сприяють розвитку креативності та спільного розв'язання завдань.

Окрім того, важливою складовою корпоративної культури є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям співробітників. Для досягнення цієї мети компанії впроваджують програми з управління стресом та відпочинку, які допомагають працівникам ефективно керувати робочим навантаженням та зберігати енергію для особистих інтересів та відновлення. Такі ініціативи сприяють підвищенню задоволення працівників та збереженню

їхнього емоційного та фізичного здоров'я, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та стабільності команди.

Стратегічне рекрутування включає аналіз ринку талантів, використання аналітики даних для прогнозування потреб у кадрах та активну участь у виставках вакансій, університетських заходах та інших платформах для популяризації компанії як привабливого роботодавця. Програми стажувань і співпраця з навчальними закладами дозволяють залучати молоді таланти.

Структура кадрів IT-компанії складається з різноманітних ролей і посад, які забезпечують ефективну роботу та розвиток компанії. Основні компоненти цієї структури включають керівництво, розробку продуктів, інфраструктуру та підтримку, аналітику та управління даними, маркетинг та продажі, управління людськими ресурсами та підтримку клієнтів.

Керівництво великої IT компанії складається з генерального директора (CEO), який відповідає за загальне стратегічне управління компанією, технічного директора (CTO), що відповідає за технічний напрям, операційного директора (COO), який забезпечує ефективну діяльність компанії, та фінансового директора (CFO), що відповідає за фінансове управління. Якщо компанія не є великою, кількість представників керівництва може бути меншою за рахунок об'єднання функцій.

Розробку продуктів забезпечує підрозділ, що включає менеджерів з продукту, які визначають вимоги до продукту та координують роботу команд розробки, системних архітекторів, що відповідають за проектування архітектури систем, розробників програмного забезпечення, які створюють код, та тестувальників програмного забезпечення, що виявляють та виправляють помилки.

Інфраструктурний підрозділ включає інженерів DevOps, які автоматизують процеси розробки, тестування та впровадження, системних адміністраторів, що управляють серверною інфраструктурою, та фахівців з кібербезпеки, які забезпечують безпеку інформаційних систем.

Підрозділ аналітики та управління даними включає аналітиків даних, які аналізують дані для підтримки прийняття рішень, інженерів з обробки даних, що створюють та підтримують інфраструктуру для обробки даних, та фахівців з машинного навчання, які розробляють алгоритми штучного інтелекту.

Підрозділ маркетингу та продажів включає маркетинг-менеджерів, що розробляють та реалізують маркетингові стратегії, фахівців з цифрового маркетингу, які використовують цифрові канали для реклами, та менеджерів з продажу, що реалізують продукти та послуги компанії.

Управління людськими ресурсами здійснюють представники підрозділу, який включає менеджерів з персоналу, які відповідають за рекрутингові процеси, управління талантами, навчання та розвиток співробітників, та фахівців з розвитку персоналу, що організовують програми навчання.

Підрозділ підтримки клієнтів включає фахівців з підтримки клієнтів, які взаємодіють з клієнтами, вирішують їхні проблеми та надають технічну підтримку, та менеджерів з обслуговування клієнтів, що підтримують довгострокові відносини з клієнтами.

За даними компанії можна спостерігати, що компанія поступово розширює свій персонал. Наприкінці 2018 р., на етапі початку своєї діяльності, кількість працівників становила близько 60 осіб, але до 2022 р. цей показник зріс до 476 осіб. Це у вісім разів більше, ніж у 2018 р., та у 2,5 рази більше, ніж у 2021 році.

Структура персоналу за рівнями не була постійною. Якщо у 2020 р. частка керівників складала 12%, то в 2022 р. цей показник знизився до 11%. У той самий час, частка спеціалістів та технічних службовців зросла з 40% до 53%.

ІТ компанія активно набирають спеціалістів та технічних службовців, таких як програмісти, системні адміністратори, інженери з безпеки, аналітики даних та інші фахівці, для забезпечення ефективної роботи своїх продуктів та послуг.

У компанії найбільше залучено персоналу віком від 21 до 30 років (63. Молоді спеціалісти, мають сучасні знання про нові технології та інструменти і швидко адаптуються до їх змін. Це робить їх експертами у сучасних технологіях,

що є важливим для розвитку компанії. Крім того, вони готові до навчання та прийняття нових викликів, що особливо корисно в ІТ-галузі, де технології постійно змінюються. Персонал віком від 31 до 40 років складає 29% від загальної кількості. Варто зауважити, що в компанії немає працівників віком понад 50 років. Особи віком від 41 до 50 років становлять лише 3% від загальної кількості персоналу, або 15 осіб. Ця категорія складає навіть менше, ніж персонал у віці до 20 років (5%).

У 2020 р. кількість чоловік переважала у складі персоналу, але починаючи з 2021 р. частка жінок переважила чоловічу частину. У 2022 р. в компанії працювало 62% жінок та 38% чоловіків.

82% працівників, мають вищу освіту. Вища освіта забезпечує базові знання, необхідні на початковому етапі роботи, що виключає необхідність проведення додаткового вступного курсу для новачків компанії, що спрощує процес навчання персоналу і, що не менш важливо, економить час компанії.

Система мотивації працівників у ІТ компанії представляє собою складний механізм, що враховує специфіку даної галузі.

Система мотивації охоплює матеріальні і нематеріальні стимули, спрямовані на залучення, утримання та розвиток персоналу. Основними компонентами системи мотивації працівників у ІТ-компанії є:

1. Матеріальні стимули включають конкурентну заробітну плату, яка відповідає ринковим умовам і рівню кваліфікації працівників. Окрім того, пропонуються бонуси та премії за досягнення цілей та успішне виконання проєктів, а також програми акціонування, що стимулюють співробітників до активної участі у успіхах компанії. Соціальні пакети, які включають медичне страхування, пенсійні плани та інші соціальні гарантії, також є важливим елементом матеріальних стимулів. Компанія надає своїм працівникам безкоштовні напої, фрукти та інші продукти.

2. Нематеріальні стимули базуються на визнанні досягнень працівників, що може виявлятися через внутрішні нагороди, публічне визнання на корпоративних заходах та інші форми заохочення. Крім того, надається

можливість кар'єрного росту та професійного розвитку через участь у навчальних програмах, сертифікаційних курсах та участі у конференціях та семінарах. Гнучкі умови праці, включаючи можливість віддаленої роботи та гнучкий графік, також вважаються важливими нематеріальними стимулами.

3. Психологічна підтримка та робота з кадрами включають програми підтримки здоров'я та добробуту, такі як спортивні заходи та консультації з психологами. Крім того, менторство та коучинг є важливими інструментами для розвитку працівників та підтримки їх у професійному зростанні.

Наявна система мотивації знаходить відображення у показниках стану та використання трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники стану та використання трудових ресурсів ІТ компанії (метод ланцюгових підстановок), %

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту робочої сили			
- по прийняттю	100,0	33,5	-72,2
- зі звільнення	100,0	282,8	98,8
Коефіцієнт загального обороту кадрів	100,0	95,0	- 52,4
Коефіцієнт плинності	100,0	-	64,9
Коефіцієнт стабільності кадрів	100,0	-46,9	-13,1
Коефіцієнт поповнення	100,0	-65,1	-86,0
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	100,0	8,8	-45,6
Продуктивність праці	100,0	64,7	-6,1

З аналізу таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнти обороту робочої сили по прийняттю та звільненню вказують на зміни в персоналі компанії протягом року. За період з 2020 по 2022 р. помітно знизився коефіцієнт обороту робочої сили по прийняттю, але значно збільшився зі звільнення.

За період спостерігається спад коефіцієнта загального обороту кадрів. Коефіцієнт плинності показує відсоток працівників, які залишають компанію протягом певного періоду, тоді як коефіцієнт стабільності відображає відсоток тих, хто залишився. Негативні значення коефіцієнта стабільності кадрів вказують на втрату персоналу. Коефіцієнт поповнення та загальної трудової мобільності вказують на здатність компанії залучати та утримувати персонал. Значення цих показників також є негативними, що свідчить про проблеми у збереженні та привабливості кадрів.

Значення показника продуктивності праці також спадає протягом років, що може бути наслідком низької стабільності та мобільності кадрів, а також може бути пов'язано зі змінами в складі персоналу.

Узагальнюючи, компанія має проблеми з підтриманням стабільності та мобільності персоналу, що може негативно позначитися на її продуктивності та конкурентоспроможності.

Головна проблема, з якою компанія стикається на даний момент, - це відтік персоналу, що стався у протягом останніх двох років через початок воєнних дій. У сфері ІТ особливо важливо забезпечити постійне підвищення кваліфікації та розвиток навичок персоналу, оскільки технології швидко змінюються. Недостатня увага до навчання та розвитку може призвести до застаріння навичок та зниження рівня продуктивності праці.

Мотивація працівників є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на багато факторів, що враховуються у SWOT-аналізі ІТ-компанії. Вона може виступати як сильною стороною, так і слабкою, залежно від того, наскільки ефективно реалізована система мотивації в організації. Також мотивація може відкрити нові можливості для компанії або створити загрози, якщо нею нехтувати.

SWOT-аналізі ІТ-компанії з акцентом на систему мотивації трудових ресурсів..

1. Сильні сторони.

1.1. Високий рівень продуктивності працівників, що збільшує загальну ефективність компанії.

1.2. Мотивація, спрямована на заохочення творчості та ініціативності, сприяє генеруванню нових ідей та інновацій.

2. Слабкі сторони.

2.1. Високі витрати на мотиваційні програми, що є фінансовим навантаженням для компанії в умовах кризи.

2.2. Недостатня або нерівномірна мотивація може призвести до незадоволеності працівників і зниження їх продуктивності.

2.3. Висока плинність кадрів. Мотиваційні програми не сприяють зниженню плинності кадрів, що не дозволяє зберігати досвідчених спеціалістів.

3. Можливості.

3.1. Інвестування в навчання та розвиток працівників, як частина мотиваційної системи, підвищує їхню кваліфікацію і робить компанію конкурентоспроможною.

3.2. Впровадження інноваційних мотиваційних програм може підвищити лояльність працівників та їхню залученість до роботи, що позитивно вплине на результати компанії.

3.3. Ефективна система мотивації може стати важливим фактором у залученні талановитих фахівців на ринок праці.

4. Загрози.

4.1. Очікування працівників щодо мотиваційних програм можуть змінюватися, і компанія має бути готовою адаптувати свої мотиваційні стратегії відповідно до цих змін.

4.2. Інші компанії можуть запропонувати більш привабливі мотиваційні програми, що може призвести до втрати цінних кадрів.

4.3. Неефективна мотиваційна система може призвести до підвищення рівня стресу серед працівників, що негативно вплине на їхнє здоров'я та продуктивність.

Мотивація працівників відіграє критичну роль у SWOT-аналізі ІТ-компанії, впливаючи на всі чотири аспекти: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Ефективна мотиваційна система може значно покращити внутрішній клімат в компанії, підвищити продуктивність і інноваційність працівників, а також зміцнити позиції компанії на ринку. Водночас, недостатня увага до мотивації може стати серйозною слабкою стороною і створити загрози для стабільності та розвитку організації.

Мотивація трудових ресурсів у ІТ компанії зіштовхується з різними проблемами, серед яких такі:

1. Недостатня різноманітність мотиваційних інструментів. Оскільки ІТ сфера відрізняється високим ступенем індивідуалізації та різноманіттям професійних потреб, недостатність різноманітних методів мотивації може призвести до того, що деякі працівники не будуть почувати себе достатньо стимульованими.

2. Брак визнання і винагородження за досягнення. У ІТ компанії, де інновація та креативність є ключовими чинниками, недостатнє визнання та винагорода за досягнення може призвести до втрати мотивації у працівників.

3. Невідповідність між очікуваннями та реальними можливостями розвитку. ІТ спеціалісти часто шукають можливості для професійного зростання та розвитку. Якщо компанія не забезпечує відповідні шляхи розвитку, працівники можуть втратити мотивацію та шукати інші варіанти кар'єрного зросту.

4. Проблеми з балансом роботи та особистого життя. В ІТ сфері можуть виникати великі навантаження та термінові проєкти. Якщо компанія не забезпечує достатньо гнучкий графік роботи та можливості відновлення, працівники можуть відчувати вигорання та втрату мотивації.

5. Недостатня комунікація та зворотний зв'язок. Якщо працівники не отримують достатньої інформації про їхні досягнення, розвиток та майбутні можливості, це може призвести до невпевненості та втрати мотивації.

Уникнення цих проблем вимагає ретельного аналізу та налагодження системи мотивації, яка враховує потреби та очікування її працівників.

Загалом, система мотивації працівників у IT-компанії є складною та деталізованою, охоплюючи різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на залучення, утримання та розвиток персоналу. Ця система є ключовим елементом успіху компанії у сучасному конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 2

Таким чином, IT-бізнес є високоінноваційною, глобальною та динамічною галуззю, що постійно адаптується до нових технологій і ринкових умов. Висока конкуренція, орієнтація на клієнта, гнучкість операцій та значні інвестиції в інновації і розвиток персоналу є ключовими характеристиками IT-компаній.

Формування кадрового потенціалу IT-компаній є багаторівневим процесом, що включає високі вимоги до кваліфікації, постійний професійний розвиток, гнучкі умови праці, конкурентну оплату, сприятливу корпоративну культуру та стратегічне рекрутування. Цей підхід дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, необхідних для підтримки інноваційної та конкурентоспроможної діяльності компанії у швидко змінному IT-середовищі.

Структура кадрів IT-компанії є багаторівневою та включає різноманітні ролі, які забезпечують ефективну роботу всіх аспектів бізнесу, від технічної розробки до підтримки клієнтів. Кожна з цих ролей відіграє важливу роль у досягненні загальних цілей компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність та інноваційний розвиток.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація співробітників має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Мотивована робоча сила сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та утриманню працівників.

Передумови розвитку системи мотивації в організації тісно пов'язані з потребами бізнесу та його співробітників.

Мотиваційна система на підприємстві повинна досягати наступних цілей: привертати та утримувати працівників, підвищувати продуктивність праці та підтримувати високий рівень трудової дисципліни.

Передумови розвитку системи мотивації в організації включають такі аспекти:

1. Відповідність мотиваційної системи загальним цілям та стратегіям ІТ компанії є ключовим аспектом для стимулювання працівників до досягнення бажаних результатів. Для цього важливо, щоб мотиваційні заходи були зорієнтовані на специфіку та потреби компанії в галузі ІТ. Ось деякі методи, які можуть бути використані для забезпечення відповідності мотиваційної системи загальним цілям та стратегіям ІТ компанії:

1.1. Зорієнтованість на інновації та розвиток мотиваційних програм, що повинні підтримувати інноваційний потенціал працівників та стимулювати їх до пошуку нових ідей та технологічних рішень. Можна передбачити премії за внесок у розробку нових продуктів або технологічних інновацій.

1.2. Фокус на результативність та якість має бути закладено у мотиваційні заходи, тобто вони мають бути спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих стандартів результативності та якості у роботі. Доцільно включати бонуси за досягнення певних метрик ефективності, винагороди за успішне виконання проєктів.

1.3. Мотиваційні програми повинні сприяти постійному професійному зростанню працівників та підтримувати їхній індивідуальний розвиток у галузі ІТ. Може бути передбачена фінансова підтримка навчання, доступ до спеціалізованих навчальних ресурсів та можливості участі в конференціях та тренінгах.

1.4. Мотиваційні програми повинні сприяти створенню комфортного робочого середовища та забезпечувати баланс між роботою та особистим життям працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та програми підтримки здоров'я та благополуччя.

2. Врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників, щоб створити ефективні мотиваційні програми, які відповідають різним категоріям персоналу.

3. Наявність залежності розвитку системи мотивації від рівня менеджменту та здатності до управління людськими ресурсами.

4. Наявність системи винагород, яка справедливо відображає внесок кожного працівника в успіх організації, включаючи фінансові та нефінансові стимули.

5. Наявність сприятливого робочого середовища внаслідок існування позитивної корпоративної культури, наявності комфортних умов праці та можливостей для професійного зростання.

6. Систематичний моніторинг і оцінка ефективності мотиваційних заходів задля вчасного внесення коректив та удосконалення системи мотивації.

7. Інвестування в навчання та розвиток працівників, що підвищує їхню компетентність і мотивацію до досягнення високих результатів.

8. Наявність регулярного зворотнього зв'язку між керівництвом і працівниками, що допомагає виявляти проблеми та можливості для покращення мотиваційної системи.

Мотивувати співробітників не завжди легко, і це вимагає стратегічного підходу [34]. Залученість персоналу, як і мотивація, впливає на майже всі

важливі аспекти діяльності компанії, включаючи прибутковість, доходи, клієнтський досвід та плінність кадрів [7].

Залученість персоналу відображає їхнє ставлення до організації, відданість і зв'язок з компанією, її цінностями та загальною місією. Залучені працівники відчують задоволення від своєї роботи і є більш продуктивними. Вони стають сильними пропагандистами бренду компанії та створюють позитивну атмосферу на робочому місці. Залученість персоналу базується на довірі, чесності, взаємних зобов'язаннях і комунікації між компанією та її співробітниками. Цей підхід сприяє підвищенню шансів на успіх у бізнесі, сприяючи зростанню організаційної та індивідуальної ефективності, продуктивності та благополуччя.

Для вирішення наведених вище проблем у ІТ компаніях можна використовувати наступні шляхи:

1. Розширення мотиваційних програм, які враховують індивідуальні потреби та інтереси працівників. Розробка та впровадження різноманітних програм мотивації, які націлені на індивідуальні потреби та інтереси працівників, є ключовим аспектом у створенні продуктивної та стимулюючої робочої атмосфери. Ось кілька конкретних шляхів розширення мотиваційних програм:

1.1. Гнучкий графік роботи. Дозвіл на гнучкий графік роботи дозволить працівникам більш ефективно керувати своїм часом і зберігати баланс між роботою та особистим життям. Формами гнучкого графіку можуть бути можливість працювати віддалено, гнучкі години роботи та інші адаптивні підходи.

1.2. Можливості для професійного розвитку шляхом забезпечення доступу до навчальних курсів, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку дозволить працівникам постійно покращувати свої навички та компетенції.

1.3. Фінансові бонуси за досягнення цілей, успіхів у проєктах чи внесок у розвиток компанії сприятиме мотивації працівників до досягнення високих результатів.

1.4. Створення спеціальних програм нагородження, які включають у себе подарункові сертифікати, подорожі, корпоративні заходи тощо, може бути ефективним способом стимулювання та визнання працівників.

2. Розширення системи визнання та винагороди працівників є важливим кроком у підвищенні мотивації та задоволення персоналу. Створення системи регулярного визнання та винагороди за досягнення може включати різноманітні заходи, спрямовані на підвищення морального духу та винагороду за внесок працівників. Формами визнання та винагородами є:

2.1. Формування системи фінансових премій за досягнення цілей, високі результати роботи або вагомий внесок у розвиток компанії. Реалізація програм фінансових стимулів за досягнення, успіхи у проектах або внесок у розвиток компанії відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів. Встановлення системи фінансових премій за досягнення визначених цілей або успіхів у конкретних проектах може включати як одноразові бонуси, так і регулярні винагороди за високі результати. Надання подарункових сертифікатів на покупки товарів або послуг як винагороди за досягнення визначених цілей чи успішне виконання завдань. Надання працівникам можливості придбати чи отримати акції компанії як частину бонусних програм дозволяє їм брати участь у успіхах компанії та забезпечує додатковий мотиваційний стимул.

2.2. Регулярне вираження подяки та визнання працівників з боку керівництва компанії за їхній труд, досягнення та внесок у загальний успіх організації.

3. Розвиток програм для збереження та розвитку персоналу: Впровадження програм для збереження та розвитку персоналу, які надають можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри. Це може включати менторинг, навчання, стажування та інші форми підтримки. Створення програми менторства, де досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами, сприяє швидкому професійному зростанню та адаптації нових працівників до корпоративної культури. Організація програм

стажування, де працівники можуть здобувати практичний досвід у різних відділах чи проектах компанії, сприяє розвитку ширшого розуміння бізнесу та сприяє кар'єрному зростанню. Включення інших форм підтримки, таких як програми коучингу, розвитку особистості, розвитку м'яких навичок та роботи зі стресом. Ці заходи допомагають працівникам розвивати не лише професійні, а й особисті якості.

4. Покращення балансу роботи та особистого життя: Розробка гнучких графіків роботи, можливостей для дистанційної роботи та програм для збалансованого життя. Це дозволить працівникам краще управляти своїм часом та енергією, щоб уникнути вигорання та зберегти мотивацію.

5. Посилення комунікації та зворотного зв'язку передбачає створення відкритої та прозорої комунікаційної культури, в якій працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, думками та отримувати зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та досягнень.

Встановлення таких програм стимулює працівників до активної праці, досягнення високих результатів та внесення вагомого внеску у розвиток компанії. Це також сприяє зміцненню відчуття причетності працівників до успіхів організації та підвищенню загальної продуктивності. Звідси, розвиток системи мотивації в бізнес-структурі включає в себе розгляд як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для підтримки та підвищення продуктивності та ефективності персоналу.

Матеріальними стимулами є фінансові аспекти, такі як заробітна плата, премії, бонуси, акції компанії, підвищення заробітної плати в залежності від результатів роботи тощо. Ці стимули використовуються для створення прямого зв'язку між продуктивністю працівників і їхньою матеріальною винагородою, що може значно підвищити мотивацію та зацікавленість у виконанні завдань.

Натомість, нематеріальні стимули охоплюють нефінансові аспекти, такі як визнання досягнень, подяки, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям, участь у прийнятті рішень, створення комфортного та стимулюючого робочого

середовища тощо. Варто зазначити, що такі стимули спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників і можуть значно вплинути на їхню мотивацію, відданість та емоційний комфорт на робочому місці.

Таблиця 3.1 - Розрахунок витрат на реалізацію заходів з мотивації
в IT-компанії

№	Захід	Витрати на реалізацію , тис. грн	Примітки
1	Розширення мотиваційних програм		
1.1	Гнучкий графік роботи	400	Впровадження інфраструктури для віддаленої роботи, підтримка технічного обладнання.
1.2	Можливості для професійного розвитку (навчальні курси, тренінги, семінари)	200	Підписка на навчальні платформи, організація внутрішніх тренінгів.
1.3	Фінансові бонуси за досягнення	1500	Річні бонуси за досягнення цілей та виконання KPI.
1.4	Програми нагородження (подарункові сертифікати, подорожі, корпоративні заходи)	800	Регулярні нагороди та спеціальні заходи для працівників.
	Всього за пунктом 1	2900	
2	Розширення системи визнання та винагороди		

2.1	Регулярне висловлення подяки та визнання	200	Організація регулярних зустрічей та подяк.
	Всього за пунктом 2	200	
3	Розвиток програм для збереження та розвитку персоналу		
3.1	Менторинг	400	Витрати на тренінги для менторів та організацію програм менторства.
3.2	Програми стажування	400	Організація стажувань та навчальних сесій.
3.3	Інші форми підтримки (коучинг, розвиток м'яких навичок, програми з роботи зі стресом)	400	Програми особистісного розвитку та роботи зі стресом.
	Всього за пунктом 3	1200	
4	Покращення балансу роботи та особистого життя		
	Програми для збалансованого життя	200	Організація заходів для поліпшення балансу роботи та особистого життя.
5	Посилення комунікації та зворотного зв'язку		
	Створення відкритої комунікаційної культури, обмін ідеями, отримання зворотного зв'язку	200	Платформи для комунікації, організація регулярних зустрічей для обговорення.
	Загальні витрати на реалізацію заходів	4700	

Командна робота є невід'ємною частиною ІТ сфери, яка відзначається високою динамічністю, інноваційністю та складністю проєктів. Ефективність командної роботи безпосередньо впливає на успішність виконання ІТ проєктів, від розробки програмного забезпечення до впровадження нових технологій.

В ІТ компанії часто використовуються гнучкі методології розробки програмного забезпечення, такі як Agile та Scrum. Вони базуються на принципах командної роботи, де невеликі крос-функціональні команди працюють разом над короткими ітераціями проєкту. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін і забезпечувати високу якість продукту. Перевірка коду колегами та спільна робота над програмним кодом підвищують його якість і знижують кількість помилок, що сприяє професійному розвитку і зміцненню командного духу.

Ефективне управління ІТ проєктами потребує злагодженої роботи команди, де кожен учасник знає свої завдання та терміни виконання. Важливими є регулярні наради, обговорення прогресу та вчасне вирішення проблем. Успіх проєкту залежить від чіткого розподілу ролей і відповідальності серед членів команди та забезпечує злагоджену роботу та уникнення дублювання зусиль.

Генерація нових ідей часто проходить успішніше в команді, де учасники можуть вільно обмінюватися думками та пропонувати нестандартні рішення. Робота над дослідницькими проєктами вимагає залучення спеціалістів з різних сфер. Спільна робота дозволяє ефективніше використовувати ресурси компанії, оскільки кожен член команди доповнює інших своїми знаннями та навичками. Розподіл завдань між членами команди дозволяє швидше виконувати проєкти, оскільки кожен зосереджений на своїй ділянці роботи. Така командна робота створює почуття причетності до успіху проєкту, що підвищує мотивацію та залученість працівників. Робота в команді сприяє професійному розвитку, оскільки працівники мають можливість навчатися один у одного та розвивати нові навички.

Командна робота сприяє формуванню міцних соціальних зв'язків серед працівників, що збільшує задоволеність роботою та зменшує плинність кадрів.

Впровадження колективних нагород, таких як премії за досягнення командних цілей, посилює мотивацію працювати разом. Це стимулює команду до спільних зусиль у досягненні високих результатів.

Спільні навчальні заходи, тренінги та семінари підвищують професійний рівень команди та зміцнюють командний дух. Це допомагає працівникам розвивати свої навички та застосовувати нові знання у спільній роботі.

Робота в команді має значний вплив на результати мотиваційної діяльності в ІТ компанії. Синергія знань та навичок, взаємодопомога, підвищення якості роботи, посилення залученості та задоволеності роботою, а також ефективне впровадження мотиваційних програм сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Це, у свою чергу, веде до досягнення високих результатів та стійкого розвитку компанії.

Оцінка ефективності заходів з розвитку систем мотивації в ІТ компанії може бути проведена за допомогою різноманітних методів та метрик. Ось кілька ключових критеріїв для оцінки ефективності таких заходів:

1. Підвищення рівня задоволеності працівників можна оцінити шляхом проведення анкетування або опитування серед персоналу. Збільшення задоволеності працівників може свідчити про ефективність заходів з мотивації.

2. Підвищення рівня продуктивності може свідчити про ефективність мотиваційних заходів.

3. Зниження показників плинності кадрів може свідчити про успішність заходів з мотивації.

4. Підвищення рівня залученості працівників, зокрема рівня активності та ініціативності працівників, таких як участь у проєктах, ініціативи та ідеї.

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників реалізації комплексу заходів

№	Показник	Звітний період	Прогноз	Зміна
1	Продуктивність праці, тис грн/чол	926	972,5	46,5
2	Плинність кадрів	0,23	0,20	-0,03
3	Дохід, тис. грн	440785,2	506903,0	66117,8
4	Прибуток, тис. грн	38021,5	437254,7	5703,2
5	Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	4700		
6	Економічний ефект, тис. грн		1003,2	

Таким чином, чистий економічний ефект від запропонованих заходів, з інвестиціями в 4700 тис. грн, становитиме 1003,2 тис. грн, що свідчить про доцільність цих заходів. За розрахунками, плинність кадрів зменшиться з 0,23 до 0,20, а продуктивність праці зросте на 46,3 тис. грн на працівника.

Під час реалізації запропонованих заходів слід приділити увагу ризикам та обмеженням впровадження нових мотиваційних програм. Зокрема, можуть виникнути такі ризиковані ситуації:

1. Впровадження нових мотиваційних програм може вимагати значних фінансових вкладень. ІТ компанія може зіткнутися з обмеженнями бюджету, що може вплинути на реалізацію програм. Відповідно доцільно провести детальний аналіз витрат і вигод, а також планування бюджету, щоб забезпечити фінансову життєздатність програм.

2. Існує ризик невідповідності мотиваційних програм потребам працівників. Можливо, що запропоновані програми не задовольняють реальні потреби працівників. Для мінімізації цього ризику важливо проводити регулярні опитування та інтерв'ю з працівниками для визначення їх потреб та очікувань.

3. Впровадження нових програм може зіткнутися з опором з боку працівників або керівництва. Важливо забезпечити прозору комунікацію та залучити працівників до процесу розробки та впровадження програм, щоб знизити цей ризик.

4. Існуючі структури та процеси в організації можуть не підтримувати нові мотиваційні програми. Необхідно проводити організаційний аудит та, за потреби, адаптувати структури та процеси для підтримки нових програм.

5. Економічна ситуація, ринкові умови та інші зовнішні фактори можуть впливати на ефективність мотиваційних програм. Доцільно враховувати зовнішні фактори під час розробки програм та бути готовими до адаптації в умовах змін.

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати під час реалізації будь-якого заходу потрібно адаптувати до умов часу ухвалення рішення про його впровадження.

Висновки до розділу 3

Мотиваційна система, яка враховує стратегічні цілі та потреби ІТ компанії, допомагає залучити та утримати висококваліфікованих працівників, підвищити їхню продуктивність та сприяти досягненню бажаних результатів.

Розвиток системи мотивації передбачає постійний аналіз та адаптацію обох типів стимулів з урахуванням потреб та очікувань персоналу, а також змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу. Ефективна система мотивації дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих співробітників, підвищувати рівень продуктивності та забезпечувати успішність бізнес-структури в цілому.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ключовим елементом в управлінні організацією. Вона сприяє підвищенню ефективності працівників, збільшує їхню продуктивність та задоволеність роботою. Мотивація відіграє важливу роль у досягненні організаційних цілей і сприяє розвитку персоналу. Без належної мотивації навіть найталановитіші працівники можуть не розкрити свій потенціал, що негативно вплине на результати роботи всієї організації.

В роботі розглянуто основні теорії мотивації, зокрема, класичні теорії Маслоу, Герцберга, а також сучасні підходи, такі як теорія очікувань Врума і теорія справедливості Адамса. Кожна з цих теорій пропонує різні аспекти розуміння мотивації, що дозволяє глибше зрозуміти поведінку працівників і розробити ефективні стратегії стимулювання.

Фактори мотивації працівників класифікуються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні фактори включають особисті цілі, цінності, потреби та інтереси працівників, а зовнішні фактори охоплюють умови праці, систему винагород, корпоративну культуру і можливості для професійного розвитку. Врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів дозволяє створити комплексну мотиваційну систему, яка буде ефективно стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

Організація, яка досліджувалася, є сучасною IT-компанією з динамічним середовищем. Компанія має висококваліфікований персонал і впроваджує інноваційні підходи в управлінні людськими ресурсами. Її діяльність спрямована на розробку та впровадження передових технологічних рішень, що вимагає високого рівня мотивації та залученості працівників.

Аналіз показав, що компанія має сильний кадровий потенціал, проте система мотивації потребує вдосконалення. Плинність кадрів залишається високою, а рівень задоволеності працівників мотиваційними програмами вимагає покращення. Існуюча система мотивації включає фінансові та нефінансові стимули, але їхній вплив на продуктивність і залученість

працівників потребує підвищення. Недоліки в поточній системі мотивації включають недостатню диференціацію винагород, низький рівень визнання досягнень та обмежені можливості для професійного зростання.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи через розширення програм стимулювання, підвищення рівня визнання та винагородження працівників, а також розвиток програм для професійного зростання і балансу роботи та особистого життя. Зокрема, включають введення гнучких графіків роботи, доступ до навчальних курсів, тренінгів, фінансових бонусів за досягнення цілей, та створення спеціальних програм нагородження.

Регулярне визнання досягнень працівників та винагородження їх за успіхи у проєктах чи вагомий внесок у розвиток компанії сприятиме підвищенню морального духу та залученості персоналу, може включати як фінансові премії, так і нефінансові стимули, такі як подяки від керівництва, корпоративні заходи та подарункові сертифікати.

Впровадження програм для професійного зростання, таких як менторинг, стажування, коучинг та програми розвитку особистих і професійних навичок допоможе підвищити кваліфікацію працівників та сприятиме їхньому кар'єрному зростанню в рамках компанії.

Розробка гнучких графіків роботи та можливостей для дистанційної роботи дозволить працівникам краще управляти своїм часом та енергією, що допоможе уникнути вигорання та зберегти високу мотивацію.

Створення відкритої та прозорої комунікаційної культури, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями та отримувати зворотний зв'язок щодо їхньої роботи, що сприятиме підвищенню залученості та задоволеності персоналу.

Дослідження підтверджує, що мотивація персоналу є критично важливою для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників. Вдосконалення мотиваційної системи є необхідним для зниження плинності кадрів та підвищення ефективності роботи.

Впровадження запропонованих заходів призведе до зниження плінності кадрів з 0,23 до 0,20 та підвищення продуктивності праці на 46,5 тис. грн на працівника, що свідчить про економічну доцільність інвестицій у розвиток мотиваційної системи. Фінансові результати від впровадження мотиваційних заходів слід коригувати на момент ухвалення рішення про їх реалізацію.

Врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників є ключовим аспектом успішної мотиваційної системи. Це дозволяє створити більш ефективну та персоналізовану стратегію стимулювання, що сприяє досягненню високих результатів.

Розробка та впровадження мотиваційних програм повинні здійснюватися на основі системного підходу, враховуючи всі аспекти діяльності компанії та її стратегічні цілі. Це забезпечить комплексне підвищення ефективності управління персоналом та розвиток організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 356 с.
2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/932/1/4a03c7a7cc1ccdc882d17322bf6fc48b-Bu%20Docs88.COM.pdf>
3. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерна техніка в менеджменті: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш. 2002. 354 с.
4. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Харків: ХНУМГ. 2013. 111 с.
5. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінантні мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. № 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350/2271>
6. Герасименко А.В. Мотиви, інтереси, стимули. Стимулювання як основні категорії, що розвивають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. Вип. № 40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406>
7. Дослідження залученості та мотивації персоналу: проведення та ключові аспекти. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/doslidzhennia-zaluchenosti-ta-motyvatsii-personalu-provedennia-ta-kliuchovi-aspekty/
8. Жаворонкова Г. В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Київ: Національний авіаційний університет. 2003. 366 с.
9. Завірюха В.В. Психологічні особливості розвитку мотивації досягнень у підлітковому віці. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць*

Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. Том. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Вип. 18. С. 72-82.

10. Знахур С.В. Інформаційний менеджмент та маркетинг: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 132 с.

11. Зовнішня та внутрішня мотивація: відмінності та приклади. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/vnutrishnya-i-zovnishnya-motivatsiya.html>

12. Кара Н.І., Паук Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (9). 2023. С. 40-49.

13. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. Вип. № 40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>.

14. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

15. Кустріч Л.О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. № 4. 2022. С. 34–38.

16. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу: навч. посібник. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с.

17. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури. 2004. 124 с.

18. Мотиваційна модель Л. Портера і Е. Лоулера. URL: https://stud.com.ua/50577/menedzhment/motivatsiyna_model_portera_loulera

19. Мотивація: запорука успіху та досягнення цілей. URL: <https://fakultet.site/2023/09/motyvatsiia-zaporuka-uspikhu-ta-dosiahnennia-tsiley/>

20. Невмержницька С.М., Козир Т.В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 11 de octubre de 2021. Panamá, República de Panamá. URL:

- https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06_%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%9f%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bc%d0%b0_2021-43-44.pdf
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 22. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf>
 23. Полук М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
 24. Пустовіт О.Г., Басюк Є.Б. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 3 (76), 2021. С. 47-63
 25. Теорія мотивації Портера-Лоулера. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D0%9B%D0%BE%D1%83%D0%BB%D0%B5%D1%80%D0%B0
 26. Теорія очікування Віктора Врума. URL: https://pidru4niki.com/75147/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma
 27. Теорія очікування Врума. Vroom's Expectancy Theory. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
 28. Теплюк М., Андрікевич В. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності : Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. 10 листопада 2021 р. Київ: КНЕУ. 2021. 298 с. С. 62-66.
 29. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-

економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 13-18.

30. Чаїковський В.Л., Ярмолюк Д.І. Роль мотивації в управлінні персоналом. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/197.pdf>

31. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6501/1/%D0%A8%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%BA%D0%BE%20%D0%93.%20%D0%92.%20%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>

32. Що таке внутрішня мотивація. URL: <https://pyrogiv.kiev.ua/shho-take-vnutrishnya-motivaciya/>

33. Що таке мотивація: види, визначення та класифікація мотивів. URL: https://zdorovie.in.ua/chto-takoe-motivaciya-vidy-opredelenie-i-klassifikaciya-motivov/#google_vignette

34. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

35. Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*. 2021. 33(5). P. 292-313. URL: <https://doi.org/10.1080/1062726x.2021.2011286>.

36. Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & Molen, H. T. The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*. 2021. 71(2). 436–460. URL: <https://pure.eur.nl/en/publications/the-relationship-between-organizational-trust-resistance-to-chang>

37. Herzberg F. Onemore time: How do you motivate people? URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

38. Incentive Schemes are Still Failing to Retain Staff. Employee Benefits. 4 November 2005. P. 50-72/ URL: http://www.lsej.org.ua/12_2023/138.pdf
39. Maslow A. A theory of human motivation. Psychological Review. 1946. URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
40. McClelland, D.C. Human Motivation. Cambridge University Press. 1988. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/human-motivation/FE109A014F97354399BAF0E3602D593D>