

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” 06 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: “Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності
системи управління”**

**Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу, групи 41МН
спеціальності 073 Менеджмент
за ОПП “ Менеджмент”**

(шифр і назва спеціальності та ОПП)

Керівник   **Бражко Аліна
проф. Лященко О.М**

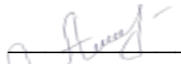
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 "Менеджмент"
Освітньо-професійна програма "Менеджмент"

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

 Ірина АГЕСВА
«24» жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
«28» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Бражко Аліна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління»

керівник роботи Ляшенко О.М. д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «21» жовтня 2024 р. № 493-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність «ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління

Розділ 2. Аналіз і удосконалення мотиваційної системи в організації

Висновки

Список використаних джерел

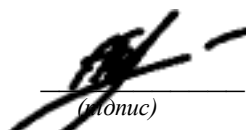
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 17 таблиці, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 28.10.24 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	30.10.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління	25.04.25р.	
3	Розділ 2. Аналіз і удосконалення мотиваційної системи в організації	27.05.25р.	
4	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Аліна БРАЖКО
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Ляшенко О. М.
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 63 с., у тому числі 2 таблиці, 11 рисунків.

Мета роботи. Аналіз сучасних мотиваційних систем в організаціях, виявлення їхніх основних проблем та розробка рекомендацій для вдосконалення мотиваційних підходів, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і загальної продуктивності праці.

Задачами дослідження є:

- визначити сутність мотивації та її значення для ефективності діяльності організації;
- описати основні теорії мотивації, що застосовуються в управлінні персоналом, та їх вплив на мотивацію працівників;
- дослідити, яким чином мотивація впливає на ефективність управлінських процесів та досягнення організаційних цілей;
- оцінити поточний стан мотивації персоналу в організації та визначити ефективність існуючої системи мотивації;
- виявити основні проблеми та недоліки в існуючій системі мотивації організації, які знижують її ефективність;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи на основі виявлених проблем для підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.

Об'єктом дослідження є мотиваційна системи ТОВ «Інтеліас», що впливають на ефективність праці, задоволеність співробітників та рівень їхньої залученості в робочий процес.

Предметом дослідження є механізми та інструменти мотивації, що застосовуються в організаціях для стимулювання працівників, а також фактори, що впливають на їхню ефективність і результати роботи.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз існуючих мотиваційних систем, опитування та інтерв'ю серед працівників організацій, а також методи системного та структурного аналізу для оцінки ефективності мотиваційних інструментів.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади мотивації персоналу в організації.

У другому розділі проводиться аналіз системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Інтеліас», на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Поняття, сутність та значення мотивації персоналу	10
1.2. Основні теорії та моделі мотивації	15
1.3. Вплив мотивації на ефективність системи управління	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	32
2.1. Дослідження сучасного стану мотивації персоналу в організації	32
2.2. Проблеми та недоліки існуючої системи мотивації	42
2.3. Напрями підвищення ефективності системою управління персоналом на основі вдосконалення способів його мотивації	49
Висновок до розділу 2	59
ВИСНОВКИ	61
Список використаних джерел	63

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якої організації. В умовах постійних змін на ринку праці, розвитку технологій та конкуренції між компаніями, ефективна мотиваційна система дозволяє залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, підвищувати їх продуктивність і задоволеність роботою. Враховуючи зміни у вимогах до умов праці та соціальні тенденції, важливо вдосконалювати існуючі мотиваційні підходи, щоб вони відповідали потребам сучасного робочого середовища.

Зважаючи на те, що багато організацій стикаються з проблемами підвищення ефективності мотиваційних систем, а також зростанням плинності кадрів та зниженням рівня залученості працівників, тема вдосконалення мотиваційних систем є надзвичайно актуальною. Вона вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти управлінської діяльності та специфіку конкретних організацій. Вдосконалення мотиваційної системи є необхідною умовою для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Метою дослідження є аналіз сучасних мотиваційних систем в організаціях, виявлення їхніх основних проблем та розробка рекомендацій для вдосконалення мотиваційних підходів, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і загальної продуктивності праці.

Відповідно до мети, можемо виділити наступні **завдання** дослідження:

- визначити сутність мотивації та її значення для ефективності діяльності організації;
- описати основні теорії мотивації, що застосовуються в управлінні персоналом, та їх вплив на мотивацію працівників;
- дослідити, яким чином мотивація впливає на ефективність управлінських процесів та досягнення організаційних цілей;

- оцінити поточний стан мотивації персоналу в організації та визначити ефективність існуючої системи мотивації;
- виявити основні проблеми та недоліки в існуючій системі мотивації організації, які знижують її ефективність;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи на основі виявлених проблем для підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.

Об'єктом дослідження є мотиваційна системи ТОВ «Інтеліас», що впливають на ефективність праці, задоволеність співробітників та рівень їхньої залученості в робочий процес.

Предметом дослідження є механізми та інструменти мотивації, що застосовуються в організаціях для стимулювання працівників, а також фактори, що впливають на їхню ефективність і результати роботи.

Для досягнення мети роботи використовувались такі **методи**: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз існуючих мотиваційних систем, опитування та інтерв'ю серед працівників організацій, а також методи системного та структурного аналізу для оцінки ефективності мотиваційних інструментів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення мотиваційних систем на основі аналізу сучасних тенденцій і практик в управлінні персоналом. Автор досліджує вплив конкретних чинників на мотивацію працівників та розробляє нові підходи до формування ефективних мотиваційних стратегій в умовах сучасного бізнес-середовища.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на даних з наукових статей, монографій, звітів та аналітичних матеріалів, а також результатах власних досліджень, проведених за допомогою опитувань та інтерв'ю з працівниками організацій.

Практична значущість роботи полягає у наданні рекомендацій для вдосконалення мотиваційних систем на основі реальних потреб працівників.

Розроблені в дослідженні підходи можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності роботи персоналу, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності організацій.

Апробація результатів роботи.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 2 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Роботу викладено на 63 сторінках друкованого тексту, що містить 2 таблиці, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та значення мотивації персоналу

Мотивація персоналу – це ключовий фактор, що визначає ефективність роботи кожного працівника та успіх підприємства в цілому. Вона формує бажання людини працювати продуктивно, розвиватися професійно та досягати поставлених цілей. Завдяки правильній мотивації можна підвищити рівень залученості працівників, покращити їхню продуктивність і створити позитивну атмосферу в колективі. Вона включає як матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, так і нематеріальні – визнання, можливості кар'єрного зростання, комфортні умови праці. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підтримувати високу працездатність співробітників, а й сприяє їхній довгостроковій лояльності до компанії.

Мотивація є багатовимірним явищем, яке можна класифікувати за різними критеріями залежно від її природи, механізмів впливу та кінцевої мети. Залежно від джерела походження розрізняють внутрішню (засновану на особистих інтересах, цінностях, прагненні до самореалізації) та зовнішню мотивацію (пов'язану з матеріальними та соціальними стимулами). За способом впливу мотивація може бути позитивною (орієнтованою на досягнення бажаного результату) або негативною (заснованою на уникненні покарання чи невдач). Також виокремлюють змістовну мотивацію, що базується на задоволенні основних потреб людини, і процесуальну, яка враховує механізми ухвалення рішень і очікувані результати. На рисунку 1.1. представлено основні напрями класифікації мотивації, що відображають її різноманітні аспекти та підходи до аналізу.



Рис.1.1. Основні напрямки класифікації мотивації

Джерело: [1].

Мотивація персоналу – це складний і багатогранний процес, який безпосередньо пов’язаний із дослідженням поняття «праця» та її значення для людини. Вона охоплює широкий спектр підходів і методів, що пояснюють, чому і як людина прагне досягати певних результатів у своїй професійній діяльності.

Цей механізм передбачає поєднання різних наукових підходів та дисциплін. Зокрема, у ньому враховуються методологічні прийоми управління персоналом, економічні аспекти праці, психологічні фактори, що впливають на поведінку працівника, соціологічні дослідження про взаємодію в колективі, а також принципи організації трудових процесів (рис.1.2.).

Ключовими етапами мотиваційного процесу є:

1. Виникнення потреби – відчуття нестачі певних ресурсів чи умов для комфортного існування або розвитку.

2. Формування інтересу – усвідомлення важливості певної діяльності чи результату для задоволення потреби.
3. Мотив – внутрішній чи зовнішній фактор, що спонукає до дії.
4. Мотивація – процес формування та підтримки прагнення досягти конкретних цілей.
5. Поведінка (дії) – конкретні кроки, які здійснює працівник для досягнення поставленої мети.
6. Досягнення мети – отримання бажаного результату або прогресу в його досягненні.
7. Оцінка результату – задоволення потреби (повне, часткове або її відсутність), що впливає на подальшу мотивацію та поведінку.



Рис.1.2. Завдання механізму мотивації персоналу

Джерело: [1].

Мотивація є однією з ключових функцій управління (рис.1.3), яка спрямована на заохочення персоналу до ефективної та відповідальної роботи, орієнтованої на досягнення цілей підприємства. Вона передбачає аналіз потреб працівників, розробку системи заохочень, включаючи премії та інші види матеріального та нематеріального стимулювання. Крім того, мотиваційний процес охоплює впровадження різних форм оплати праці та створення умов, які спонукають працівників до активного виконання поставлених завдань.

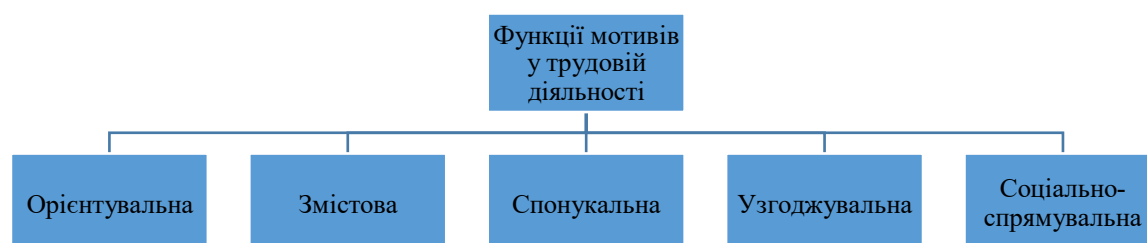


Рис.1.3. Функції мотивів у трудовій діяльності

Джерело: [1].

Функція мотивації в управлінні є однією з ключових складових, яка тісно взаємодіє з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль і прийняття рішень. Мотивація визначає, як ефективно співробітники чи учасники організації працюють для досягнення поставлених цілей. Вона забезпечує енергію для виконання завдань і виконання стратегічних планів, що робить її важливою складовою в управлінні.

Перш за все, мотивація є невід'ємною частиною процесу планування. Коли розробляються плани та цілі організації, важливо враховувати, як ці цілі будуть мотивувати співробітників. Керівництво повинно формулювати такі плани, які не тільки забезпечують досягнення фінансових або технічних результатів, але й підтримують високий рівень залученості та мотивації працівників. Мотивація

допомагає створити умови, в яких співробітники будуть бажати працювати на досягнення загальних цілей.

У контексті організації мотивація працює на забезпечення правильного розподілу ресурсів і задач серед співробітників. Вона визначає, як організувати робочі процеси так, щоб кожен член команди був зацікавлений у виконанні своїх обов'язків. Мотивація забезпечує орієнтацію на результат, сприяє підтримці ініціативи і впровадженню інновацій, адже співробітники, які мотивовані, більше схильні до пошуку ефективних рішень та вдосконалення процесів.

Контроль та оцінка ефективності діяльності безпосередньо пов'язані з мотивацією, оскільки вони дозволяють керівництву виявити, як співробітники виконують поставлені завдання та чи відповідають їхні результати встановленим стандартам. Мотивація допомагає створити систему стимулів, яка заохочує до досягнення високих результатів, а контроль дозволяє оцінити, наскільки ефективно функціонує ця система. Проблеми, що виникають під час контролю, можуть вказувати на необхідність коригування мотиваційних стратегій для підвищення результативності.

Нарешті, мотивація тісно пов'язана з прийняттям рішень. Лідери повинні враховувати потреби і прагнення своїх співробітників при формулюванні стратегічних або оперативних рішень. Адже рішення, прийняті без урахування мотиваційних факторів, можуть призвести до зниження ефективності організації, зниження морального клімату чи навіть відтоку талановитих працівників. Тому важливо, щоб процес прийняття рішень завжди включав аналіз того, як вони впливатимуть на мотивацію і залученість співробітників.

Отже, мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління, оскільки вона визначає рівень залученості та продуктивності працівників, сприяє досягненню організаційних цілей та розвитку корпоративної культури. Вона охоплює внутрішні та зовнішні чинники, які стимулюють співробітників до виконання завдань, поліпшення результатів роботи та

постійного вдосконалення. Без належної мотивації навіть найкращі стратегії та плани не можуть бути реалізовані повною мірою, що підкреслює значення ефективного управління мотивацією для забезпечення успіху організації.

1.2. Основні теорії та моделі мотивації

У науковій літературі терміни «мотивування», «мотив», «стимул», «мотивація» та «стимулювання» мають різні тлумачення, і немає єдиного підходу до їх визначення. Існує багато підходів до розуміння мотивації, які розкривають її сутність з різних точок зору. У загальному сенсі мотивація – це комплекс рушійних сил, що спонукають людину до певних дій. Залежно від поведінкових аспектів, мотивація є процесом усвідомленого вибору людиною способу дії під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. У сфері управління мотивація розглядається як одна з функцій керівництва, спрямована на формування стимулів до праці, а також на довготривалий вплив на працівника з метою трансформації його ціннісних орієнтацій, інтересів та мотиваційного ядра, що в підсумку сприяє розвитку трудового потенціалу.

Водночас, за визначенням А. М. Колота, стимулювання – це процес застосування конкретних стимулів, що вигідні як для працівника, так і для організації. Він підкреслює, що стимулювати означає спонукати людину до певної цільової дії, створюючи зовнішні імпульси до активності [2].

А. М. Колот є одним із провідних українських дослідників у сфері мотивації та стимулювання праці. У своїх працях він акцентує увагу на механізмах мотивації, розглядаючи їх через призму економічних і соціально-психологічних аспектів. Він розробив концепцію ефективної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує особистісні особливості працівників і стратегічні цілі організації. Колот також наголошує на необхідності гнучкого підходу до мотивації в умовах сучасного

ринку праці, де важливу роль відіграють не лише фінансові заохочення, а й можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та психологічного комфорту на робочому місці.

Підходи до мотивації праці працівників підприємств значно змінилися з розвитком управлінської практики. На початкових етапах дослідження цього питання переважала думка, що головним стимулом для підвищення ефективності праці є матеріальна винагорода. Так, засновник школи наукового менеджменту Дж. Тейлор розробив систему організації праці, яка підтверджувала безпосередній зв'язок між продуктивністю працівників і рівнем їхньої оплати [2].

Однак подальші дослідження, зокрема експерименти Е. Мейо, продемонстрували, що на продуктивність впливають не лише фінансові чинники, а й психологічні аспекти. З часом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, які аналізують механізми мотиваційного процесу з різних точок зору. Внаслідок цього підхід «батого і пряника» поступово трансформувався у комплексні, науково обґрунтовані системи стимулювання персоналу.

Дослідження людських потреб стало основою для формування двох ключових напрямів у теорії мотивації: змістовного та процесуального.

До найвідоміших змістовних теорій належать концепції А. Маслоу та Ф. Герцберга. Теорія Маслоу пропонує ієрархічну модель, що включає п'ять основних рівнів потреб, які впливають на поведінку людини.

Ф. Герцберг у своїх дослідженнях розділив фактори, що впливають на мотивацію, на дві групи. Гігієнічні фактори (наприклад, рівень зарплати, стосунки в колективі, стиль керівництва) не сприяють підвищенню мотивації, але їх відсутність викликає незадоволеність роботою. Водночас мотивуючі фактори (успіх у діяльності, кар'єрне зростання, можливості розвитку, визнання досягнень, відповідальність) сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працею.

В таблиці 1.1. зображено основні процесуальні теорії мотивації та їх ключові положення.

Таблиця 1.1.

Основні процесуальні теорії мотивації та їх ключові положення

Теорія	Основна ідея	Ключові фактори мотивації
Теорія очікувань	Мотивація ґрунтується на очікуванні певного результату або винагороди.	Очікування працівником, що його зусилля призведуть до бажаного результату. Зв'язок між результатом і винагородою. Цінність винагороди для працівника.
Теорія справедливості	Люди порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими, і це впливає на їхню мотивацію.	Суб'єктивне сприйняття справедливості розподілу винагород. Порівняння власної ситуації з ситуацією інших працівників. Коригування поведінки залежно від відчуття справедливості чи несправедливості.
Модель мотивації Портера – Лоуєра	Рівень зусиль і результативність роботи залежать від того, наскільки працівник цінує винагороду і наскільки впевнений, що її отримає.	Оцінка працівником цінності винагороди. Впевненість у тому, що зусилля приведуть до винагороди. Рівень компетенції працівника. Вплив зовнішніх чинників на досягнення результату.

Джерело: [2].

Джон Тейлор, американський інженер і один з основоположників наукового управління, розробив систему організації праці, яка стала відома як "тейлоризм". Ця система базувалася на ідеї, що продуктивність працівників можна підвищити за допомогою наукового підходу до організації праці, чіткого визначення обов'язків і вимог до кожного співробітника, а також системи винагороди, яка безпосередньо залежала від результатів роботи [4].

Основною ідеєю Тейлора було встановлення чітких стандартів продуктивності для кожного виду праці, що дозволяло максимально підвищити ефективність робочих процесів. Він вважав, що для досягнення високих результатів потрібно ретельно досліджувати кожен етап роботи, оптимізувати

рухи працівника, впроваджувати нові методи та інструменти. Таким чином, він запровадив систему наукового аналізу і планування робочих процесів, яка забезпечувала підвищення ефективності та зниження витрат часу.

Одним з основних аспектів системи Тейлора була концепція прямого зв'язку між продуктивністю працівників та їхньою оплатою праці. Він запропонував систему преміювання, де працівники отримували більшу винагороду за досягнення високих результатів, перевищуючи встановлені норми. Це створювало стимул для працівників працювати швидше та ефективніше, оскільки їхня заробітна плата безпосередньо залежала від їхніх індивідуальних досягнень.

Завдяки впровадженню цих принципів, система Тейлора дозволила значно підвищити продуктивність праці, зменшити витрати і збільшити прибутковість підприємств. Проте, критики цієї системи зазначали, що вона могла призводити до механізації праці, зниження морального духу працівників та надмірного навантаження.

Е. Мейо, американський соціолог і психолог, став відомим завдяки своїм дослідженням впливу соціальних і психологічних чинників на продуктивність праці. Його робота, зокрема експерименти в Хоторнських лабораторіях (1924–1932), виявила, що на ефективність працівників впливають не тільки матеріальні стимули, як було зазначено в системі Тейлора, а й психологічні та соціальні аспекти робочого середовища [5].

У ході досліджень Мейо було виявлено, що навіть коли рівень освітлення на виробництві змінювався, продуктивність праці не тільки залишалася стабільною, а й іноді зростала. Це сталося тому, що працівники почували себе більш важливими та оціненими через увагу, яку їм приділяли під час експериментів. Відтак, Мейо зробив висновок, що робочий процес залежить від міжособистісних стосунків, рівня задоволеності працівників своєю роботою та соціальної підтримки з боку колег і керівництва.

Ключовим аспектом досліджень Мейо було те, що працівники не є лише економічними одиницями, орієнтованими на заробіток, як передбачалося в системі Тейлора. Мейо вказував на важливість створення сприятливого психоемоційного клімату на роботі. Коли працівники відчують, що їхні потреби у взаємодії, визнанні та повазі задовольняються, вони ставляться до своєї роботи з більшою відповідальністю і зацікавленістю, що в результаті призводить до підвищення продуктивності.

Таким чином, дослідження Мейо змінили уявлення про мотивацію та управління, підкреслюючи важливість не тільки фінансових, а й психологічних і соціальних факторів у процесі управління працею. В результаті цих відкриттів було сформовано новий підхід до управління, відомий як "людський фактор", що став основою для розвитку концепцій соціальної психології в управлінні та організаційній поведінці.

Теорія потреб Абрагама Маслоу є однією з найвідоміших в галузі психології та менеджменту. Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, яка складається з п'яти рівнів, починаючи з основних фізіологічних потреб і завершуючи потребою в самореалізації. Згідно з цією теорією, людина прагне задовольняти ці потреби в порядку їхньої ієрархії, і лише після того, як нижчий рівень потреб буде задоволений, вона переходить до наступного [6]:

1. Фізіологічні потреби (найнижчий рівень). Це базові потреби, необхідні для фізичного існування людини, такі як їжа, вода, повітря, сон і тепло. Якщо ці потреби не задоволені, людина зосереджує свою увагу на їхньому задоволенні, і жодні інші потреби не мають для неї значення.

2. Потреби в безпеці. Після того, як фізіологічні потреби задоволені, наступним кроком стає потреба в безпеці і стабільності. Це включає фізичну безпеку (захист від небезпек), емоційну стабільність, фінансову безпеку, а також потребу в захисті від непередбачених ситуацій чи загроз. Людина шукає стабільність у своєму житті.

3. Соціальні потреби. Цей рівень потреб охоплює бажання людини відчувати приналежність до соціальних груп, бути частиною колективу. Це можуть бути потреби в дружбі, любові, підтримці і визнанні з боку інших людей. Люди мають потребу в емоційних зв'язках і спілкуванні, що забезпечує їм відчуття соціальної належності.

4. Потреби в повазі. На цьому рівні людина прагне до досягнень, визнання, самоповаги та поваги з боку інших. Це може включати потребу в статусі, престижі, кар'єрному зростанні, визнанні заслуг, а також почутті власної гідності. Це потреба в самоповазі та здатності досягати визначених цілей.

5. Потреби в самореалізації (найвищий рівень). Це найвищий рівень потреб, який стосується розвитку потенціалу людини, прагнення до особистісного росту, досягнення творчих цілей і реалізації власних можливостей. Людина на цьому етапі шукає можливості для самовираження, для реалізації своїх талантів та здібностей, прагне досягти максимальної версії самого себе.

Маслоу вважав, що для досягнення самореалізації людина повинна пройти через задоволення попередніх потреб. Це означає, що потреби вищих рівнів не можуть бути задоволені, поки не будуть виконані базові потреби нижчих рівнів. Тільки після того, як основні потреби в фізичному виживанні, безпеці, соціальній належності та повазі будуть задоволені, людина зможе прагнути до самореалізації.

Теорія Маслоу мала великий вплив на розвиток менеджменту та організаційної поведінки, адже вона допомогла керівникам зрозуміти важливість задоволення потреб працівників на різних рівнях для підтримки їхньої мотивації та ефективності.

Фредерік Герцберг розробив свою теорію мотивації, яка зосереджена на розрізненні факторів, що сприяють задоволеності роботою і тих, що спричиняють незадоволеність. Герцберг розділив чинники на дві категорії: гігієнічні фактори і мотиватори [7].

1. Гігієнічні фактори. Це умови, що не сприяють безпосередньо мотивації, але їхня відсутність може призвести до незадоволеності. До них належать заробітна плата, умови праці, безпека, відносини з колегами і керівництвом, політика компанії. Якщо ці фактори не задоволені на належному рівні, працівники можуть бути незадоволені, але їхня наявність не гарантує високої мотивації.

2. Мотиватори. Це фактори, які безпосередньо впливають на мотивацію та задоволеність роботою. До них відносяться можливості для професійного зростання, досягнення особистих цілей, визнання досягнень, відповідальність та можливість самореалізації.

Герцберг підкреслював, що лише поєднання належного рівня гігієнічних факторів з мотиваторами може забезпечити високу продуктивність і мотивацію працівників.

Основні теорії та моделі мотивації можна умовно поділити на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда) пояснюють, що саме мотивує людину, зосереджуючись на її потребах і факторах, які впливають на поведінку. Натомість процесуальні теорії (Врума, Адамса, Портера-Лоуєра) досліджують як відбувається процес мотивації, які механізми спонукають людину діяти та яким чином формується її мотиваційна поведінка.

Механізм їхньої взаємодії полягає в тому, що змістовні теорії визначають основні потреби людини, які спонукають її до дій, а процесуальні – пояснюють, як ці потреби перетворюються на конкретні зусилля та яким чином вони впливають на кінцевий результат. Наприклад, якщо за змістовною теорією Маслоу людина прагне самореалізації, то процесуальна теорія очікувань Врума пояснює, як очікування успіху і винагороди визначає рівень її зусиль. Таким чином, різні теорії мотивації доповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до управління персоналом.

Хоча класичні теорії мотивації заклали основу для розуміння процесів стимулювання праці, вони мають певні недоліки та обмеження в сучасному світі.

1. Універсальність підходу. Змістовні теорії, як-от Маслоу чи Герцберга, припускають, що всі люди мають однакову ієрархію потреб або реагують на однакові стимули. У реальності ж мотиваційні чинники є індивідуальними та залежать від культури, особистих цінностей, умов роботи та етапу кар'єри.

2. Нестабільність факторів мотивації. Сучасний світ характеризується швидкими змінами, розвитком цифрових технологій, гнучкими умовами праці та дистанційною роботою. Багато класичних моделей не враховують такі чинники, як автономія, баланс між роботою і життям, креативність і самовираження.

3. Недооцінка емоційного інтелекту та соціальної динаміки. Теорія очікувань чи справедливості розглядають мотивацію раціонально, тоді як у сучасному середовищі велике значення мають емоції, командна робота, корпоративна культура та відчуття причетності до спільної мети.

4. Обмежена адаптація до нового покоління працівників. Сучасні співробітники, особливо представники поколінь Y (міленіали) та Z, цінують не лише матеріальну винагороду, а й можливості саморозвитку, корпоративні цінності, соціальну відповідальність компанії. Класичні теорії недостатньо враховують ці аспекти.

5. Ігнорування змін у характері праці. Багато теорій зосереджені на традиційних формах зайнятості, тоді як сучасний ринок праці включає фриланс, стартапи, дистанційну роботу, які потребують інших підходів до мотивації.

З огляду на ці недоліки, у сучасному управлінні персоналом використовують гнучкіші моделі мотивації, які враховують особисті особливості працівників, соціальні та культурні фактори, а також змінні умови роботи.

Отже, основні теорії та моделі мотивації, такі як теорія Маслоу, Герцберга, Тейлора та Мейо, підкреслюють важливість різноманітних чинників, які

впливають на поведінку працівників та їхню продуктивність. Маслоу пропонує ієрархію потреб, де задоволення базових потреб є передумовою для досягнення самореалізації, тоді як Герцберг розрізняє гігієнічні фактори та мотиватори, що забезпечують задоволення та мотивацію. Теорія Тейлора фокусується на фінансових аспектах, пропонуючи прямий зв'язок між продуктивністю та оплатою праці, а Мейо акцентує увагу на психологічних та соціальних аспектах, які теж значною мірою визначають ефективність працівників. Загалом, ці теорії підкреслюють комплексність мотивації і важливість інтегрованого підходу до управління персоналом для досягнення високих результатів.

1.3. Вплив мотивації на ефективність системи управління

Основна мета системи мотивації персоналу полягає у створенні сприятливих умов для підвищення ефективності роботи співробітників, забезпечення їхньої зацікавленості в результатах праці та розвитку їхнього потенціалу. Мотиваційна система спрямована на стимулювання продуктивності через матеріальні та нематеріальні заохочення, що дозволяє не лише підвищити рівень виконання обов'язків, а й сформувати лояльність до компанії та сприяти професійному зростанню працівників.

Якщо працівник зацікавлений у своїй роботі, він виконує завдання з більшою відповідальністю, прагне досягати кращих результатів і проявляє ініціативу. Ефективна система мотивації включає фінансові стимули (заробітна плата, премії, бонуси), нематеріальні заохочення (визнання, кар'єрний ріст, можливості навчання) та створення комфортного робочого середовища. Завдяки цьому працівники не лише виконують доручену роботу, а й прагнуть вдосконалювати свої навички та активно брати участь у розвитку організації.

Основні завдання системи мотивації персоналу відображені на рис.1.4.



Рис.1.4. Завдання системи мотивації

Джерело: [3].

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи, підвищення результативності та досягнення стратегічних цілей організації. Вона відіграє ключову роль у процесі управління персоналом, оскільки дозволяє впливати на рівень продуктивності, залученість і відданість співробітників [8].

Ефективна мотиваційна система допомагає керівництву формувати бажану поведінку працівників, сприяти їхній ініціативності та підвищенню ефективності роботи. Крім того, вона забезпечує відповідність між цілями компанії та інтересами персоналу, що в результаті сприяє зростанню прибутковості та стабільному розвитку організації.

Google відомий своєю передовою корпоративною культурою, яка сприяє розвитку та креативності працівників. Основні елементи мотивації [19]:

- Програма "20% часу", яка дозволяє співробітникам працювати над власними проєктами.

- Широкий соціальний пакет, що включає медичне страхування, безкоштовне харчування, тренажерні зали та консультації з психологами.
- Розвинена система навчання, що передбачає доступ до внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів і конференцій.

Компанія Netflix будує мотиваційну систему на довірі до співробітників. Основні підходи [20]:

- Гнучка політика відпусток – працівники самі вирішують, коли їм потрібен відпочинок.
- Відсутність бюрократії – працівники мають повну свободу в ухваленні рішень.
- Конкурентна заробітна плата, що враховує рівень ринку та особисту продуктивність.

Salesforce активно підтримує благодійні ініціативи та заохочує працівників брати участь у соціальних проєктах. Основні елементи мотивації:

- Програма "1-1-1" – компанія виділяє 1% прибутку, часу працівників і продукції на благодійність.
- Висока корпоративна культура, що сприяє згуртованості команди та забезпечує підтримку для всіх рівнів працівників.
- Менторські програми та можливості для кар'єрного розвитку.

Microsoft розвиває культуру безперервного навчання та кар'єрного розвитку. Основні підходи [21]:

- Система бонусів та акцій компанії – співробітники отримують частку прибутку компанії.
- Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи.
- Індивідуальні плани розвитку, що допомагають співробітникам зростати всередині компанії.

Zappos створює особливу атмосферу, яка мотивує працівників залишатися частиною команди. Основні елементи мотивації [22]:

- Бонус за звільнення – якщо новий працівник відчуває, що компанія йому не підходить, йому виплачують бонус за звільнення.
- Культура щастя – компанія інвестує в розваги, тренінги та корпоративні заходи, щоб створити позитивну атмосферу.
- Зарплата, що зростає разом із навичками, а не лише за посадою.

Ці приклади демонструють, що успішні компанії поєднують матеріальну винагороду, кар'єрні можливості та корпоративну культуру для створення ефективної системи мотивації.

Система мотивації персоналу є одним із ключових інструментів управління трудовими ресурсами, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхньої зацікавленості в роботі та загальну ефективність організації. Ефективна мотивація допомагає не лише досягати високих показників діяльності, а й створювати сприятливу робочу атмосферу, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню лояльності персоналу.

Система мотивації має бути узгоджена зі стратегічними та тактичними цілями підприємства, адже лише в такому разі вона зможе забезпечити довгостроковий розвиток компанії. Вона дозволяє керівництву не лише впливати на поведінку працівників, а й формувати культуру продуктивності та відповідальності. Завдяки ефективній системі мотивації можна створити умови, за яких працівники не просто виконують свої обов'язки, а й прагнуть досягати кращих результатів, проявляють ініціативу та активно залучаються до розвитку організації.

Розробка та впровадження ефективної системи мотивації включає кілька важливих етапів. Перший крок – проведення соціальної діагностики, яка допомагає визначити рівень задоволеності працівників, їхні очікування, а також виявити основні проблеми, що впливають на продуктивність. На цьому етапі використовують методи опитування, анкетування, інтерв'ю або аналіз показників ефективності праці [9].

Другий етап передбачає складання списку ключових проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу. Це може включати низьку заробітну плату, відсутність кар'єрного росту, неефективну систему преміювання, недостатню внутрішню комунікацію або відсутність визнання досягнень працівників. Чітке визначення проблем дозволяє сфокусуватися на їх вирішенні та уникнути загальних помилок у процесі впровадження мотиваційної системи.

Третій етап – розробка заходів для покращення мотивації на основі отриманих даних. Вони можуть включати зміну системи матеріального стимулювання, покращення умов праці, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, створення прозорої системи кар'єрного зростання або введення нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи чи корпоративна культура.

Останнім етапом є розрахунок фінансових витрат на впровадження обраних заходів. Будь-які зміни в системі мотивації потребують відповідного бюджетування, тому важливо оцінити економічну доцільність запропонованих заходів, визначити можливі ризики та прогнозувати потенційний ефект від їх реалізації. Грамотно розроблена система мотивації не лише підвищує ефективність працівників, а й сприяє сталому розвитку підприємства, збільшуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Один із головних аспектів впливу мотивації на управління – підвищення продуктивності праці. Працівники, які відчують стимул до роботи, виконують завдання з більшим ентузіазмом, намагаються досягти кращих результатів та проявляють більше творчості у вирішенні робочих питань. Це сприяє зростанню загальної ефективності організації, оскільки мотивовані співробітники рідше допускають помилки, швидше адаптуються до змін та ефективніше використовують ресурси [10].

Дослідження Gallup показало, що високо мотивовані працівники на 21% продуктивніші за немотивованих і на 41% менш схильні до прогулів. Крім того,

компанії з високим рівнем залученості персоналу мають на 22% вищу прибутковість у порівнянні з тими, де мотивація персоналу залишається низькою. Дослідження також вказують, що не лише фінансові стимули впливають на продуктивність – 80% працівників заявили, що визнання їхньої роботи з боку керівництва є важливішим за грошові бонуси. Це підкреслює значущість нематеріальних чинників мотивації, таких як визнання, кар'єрне зростання та можливість професійного розвитку [23].

Також мотивація безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів. В організаціях, де існує ефективна система заохочень, працівники відчують себе цінними членами команди, що зменшує ризик звільнень та забезпечує стабільність кадрового складу. Це, у свою чергу, допомагає уникнути додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників.

За даними Gallup, компанії, які активно використовують мотиваційні стратегії, таких як програми заохочення, гнучкі умови праці та можливості кар'єрного розвитку, можуть зменшити рівень плинності кадрів на 30-50%. Співробітники, які задоволені своєю роботою, мають більш високу лояльність і бажають залишатися в компанії.

Водночас, компанії, які застосовують премії за досягнення (як за результатами проєктів, так і за довгострокову лояльність), відзначають зниження плинності на 20-25%. Наприклад, у звіті від WorldatWork, компанії з ефективними системами бонусів мають на 20% менше звільнень через недостатню мотивацію, порівняно з компаніями, де такі програми не застосовуються [24].

У дослідженні, проведеному Deloitte, 86% працівників заявили, що їм важливо працювати в компанії з позитивною корпоративною культурою, яка мотивує їх до досягнення цілей і надає можливості для професійного розвитку. Це суттєво знижує ймовірність того, що співробітники захочуть змінити місце роботи [25].

Підвищення гнучкості робочих умов (наприклад, віддалена робота, гнучкий графік) може зменшити плинність кадрів на 10-15%. Згідно з дослідженням FlexJobs, 80% працівників зазначають, що вони залишаються в компанії довше, якщо мають можливість працювати віддалено або обирати зручний для себе графік роботи [26].

Мотивація через можливості кар'єрного росту та розвитку також має значний вплив на плинність кадрів. В компаніях, де є чіткий план розвитку та просування, плинність кадрів зазвичай на 25-30% нижча, ніж в організаціях, де кар'єрне зростання не є частиною системи мотивації.

Загалом, організації, які активно впроваджують різні мотиваційні програми та створюють середовище, де співробітники відчують свою цінність, мають значно більшу стабільність в кадровому складі, що позитивно впливає на ефективність роботи та розвиток компанії.

Мотивація покоління Z (зумерів) вимагає сучасного, персоналізованого підходу, оскільки вони цінують гнучкість, розвиток і змістовність роботи. Їм важливо мати можливість балансу між роботою та особистим життям, тому компанії повинні пропонувати гнучкий графік, можливість віддаленої роботи та автономію у прийнятті рішень. Зумери віддають перевагу постійному навчанню та професійному розвитку, тож варто впроваджувати менторство, програми навчання та чітку систему кар'єрного зростання. Також вони прагнуть працювати в компаніях із прозорими цінностями, які займаються соціальною відповідальністю, екологією та інклюзивністю. Для їх мотивації важливі швидкий зворотний зв'язок, неформальна комунікація та можливість впливати на процеси.

Ще одним важливим аспектом є формування позитивного психологічного клімату в колективі. Мотивація сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники працюють у гармонійній атмосфері, підтримують

один одного та ефективно взаємодіють. Це допомагає зменшити рівень конфліктів, підвищує довіру до керівництва та зміцнює командний дух.

Крім того, мотивація впливає на інноваційний розвиток компанії. Співробітники, які отримують визнання та винагороду за свої досягнення, частіше пропонують нові ідеї, беруть участь у проєктах і прагнуть до самовдосконалення. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності організації та її здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, мотивація є важливим елементом ефективної системи управління, який забезпечує високу продуктивність, стабільність кадрів, позитивний клімат у колективі та розвиток інновацій. Інвестування у мотиваційні механізми сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та його довгостроковому успіху.

Висновки до розділу 1:

У процесі дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу в системі управління встановлено, що мотивація є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності організації. Вона визначає рівень продуктивності працівників, їхню залученість, ініціативність і лояльність до компанії.

Аналіз основних теорій мотивації показав, що різні підходи – від класичних матеріальних стимулів до сучасних нематеріальних методів – мають значний вплив на поведінку персоналу. Зокрема, система мотивації має бути збалансованою, враховуючи як зовнішні (матеріальні винагороди, умови праці), так і внутрішні (визнання, можливості розвитку) чинники.

Крім того, мотивація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління, оскільки забезпечує стабільність кадрового складу, сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі та формуванню позитивного робочого середовища. Таким чином, ефективна система мотивації є одним із основних

інструментів, що забезпечують довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Дослідження сучасного стану мотивації персоналу в організації

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективної роботи організації, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, залученість працівників та рівень плинності кадрів. Сучасні тенденції управління персоналом демонструють, що традиційні підходи до мотивації, засновані виключно на матеріальних стимулах, поступово втрачають свою ефективність. У сучасному бізнес-середовищі важливими стають нематеріальні фактори, такі як можливості для кар'єрного зростання, баланс між роботою і особистим життям, корпоративна культура та визнання досягнень. Дослідження сучасного стану мотивації персоналу дає змогу оцінити існуючі методи стимулювання в організаціях, визначити їх ефективність та виявити можливі напрямки вдосконалення. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й сприяє довгостроковому розвитку компанії в конкурентному середовищі.

Одним із прикладів ефективної системи мотивації в українській компанії є підхід ІТ-компанії Intellias. Компанія створила у своєму офісі виставкову галерею, де регулярно змінюються експозиції, що додає емоційного забарвлення робочому середовищу. На думку керівництва, мистецтво піднімає настрій співробітників, робить їх більш щасливими та ефективними [11].

Цей підхід демонструє, як нематеріальні чинники, такі як естетичне оформлення робочого простору та залучення до культурних заходів, можуть позитивно впливати на мотивацію та продуктивність персоналу.

ІТ-компанія Intellias відома своєю сучасною та гнучкою системою мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [12]:

1. Гнучкий графік і комфортні умови праці.

Компанія пропонує можливість віддаленої роботи та адаптивний графік (рис.2.1.), що дозволяє співробітникам самостійно керувати своїм часом. В офісах створені зони для відпочинку, бібліотеки, а також креативні простори для генерації ідей.

2. Фінансові стимули.

Intellias пропонує конкурентну зарплату, бонуси за успішне виконання проєктів та реферальну програму для залучення нових спеціалістів. Також існує система премій за лояльність – чим довше працює співробітник, тим більші бонуси він отримує.

3. Професійний розвиток.

Велика увага приділяється навчанню персоналу. Компанія оплачує курси, тренінги, конференції, має внутрішню навчальну платформу та систему менторства. Також співробітникам надається можливість кар'єрного росту всередині компанії.

4. Корпоративна культура та соціальна відповідальність.

Intellias активно залучає працівників до благодійних ініціатив, екологічних проєктів та корпоративного волонтерства. Це підвищує їхню мотивацію та залученість, оскільки вони відчують свою причетність до важливих суспільних змін.

5. Здоров'я та добробут.

Співробітники мають доступ до медичного страхування, консультацій з психологами, а також програм для підтримки фізичного здоров'я, таких як спортивні абонементи, заняття йогою чи корпоративні марафони.

Ця багаторівнева система мотивації дозволяє Intellias не лише утримувати висококваліфікованих спеціалістів, а й підтримувати їхню залученість та ефективність у довгостроковій перспективі.

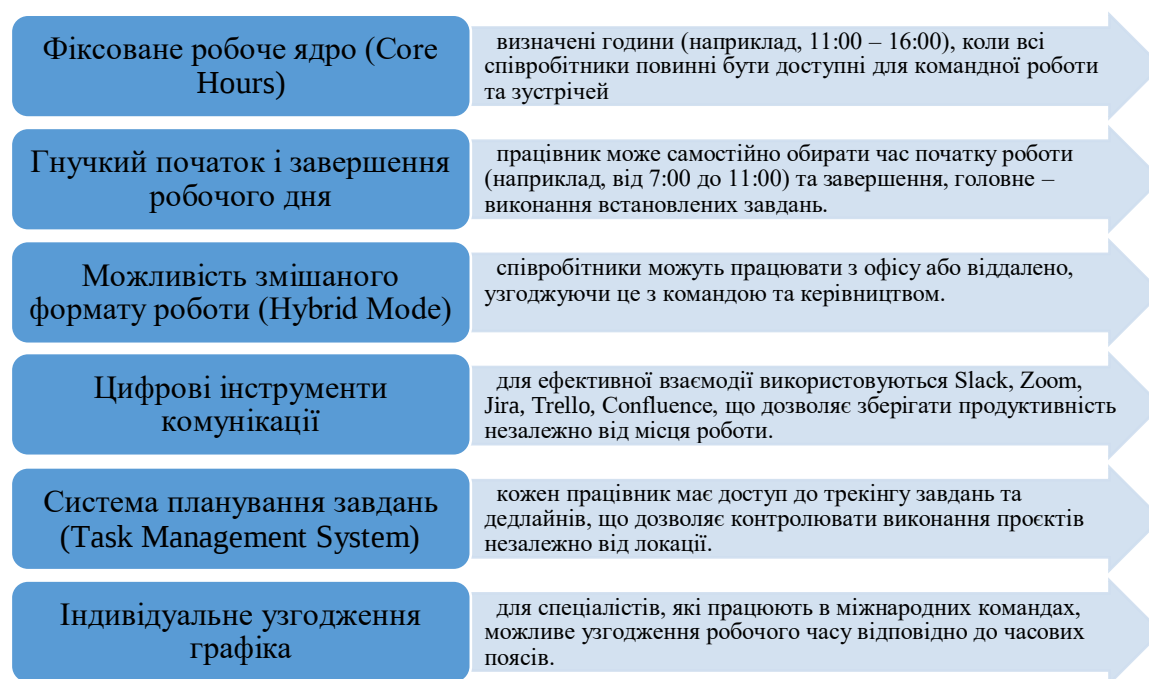


Рис.2.1. Система гнучкого графіка та віддаленої роботи в Intellias

Джерело: [12].

Intellias пропонує конкурентну заробітну плату, яка відповідає ринковим тенденціям та рівню кваліфікації співробітника. Компанія регулярно проводить аналіз зарплатного ринку, щоб гарантувати своїм працівникам справедливую оплату праці та підтримувати їхню мотивацію до довгострокової співпраці.

Окрім основного окладу, в Intellias діє система бонусів за успішне виконання проєктів. Якщо команда виконує завдання вчасно, перевищує очікувані результати або досягає особливих успіхів, працівники отримують додаткові грошові винагороди. Це стимулює їх працювати ефективно, брати на себе ініціативу та підтримувати високий рівень продуктивності.

Ще одним важливим елементом фінансової мотивації є реферальна програма. Співробітники можуть рекомендувати знайомих фахівців для роботи в компанії та отримувати грошові бонуси у разі їхнього успішного працевлаштування. Це не лише допомагає компанії залучати нові таланти, а й заохочує співробітників брати активну участь у розвитку команди.

Intellias також застосовує систему премій за лояльність. Чим довше працює співробітник у компанії, тим більші бонуси він отримує. Наприклад, після року роботи виплачується перша додаткова винагорода, після трьох років – більший бонус, а для тих, хто працює понад п'ять років, передбачені особливі фінансові заохочення. Це сприяє зменшенню плинності кадрів та формуванню стабільного, мотивованого колективу.

Завдяки такій багаторівневій системі фінансової мотивації Intellias створює привабливі умови для роботи та сприяє довготривалому співробітництву, забезпечуючи працівникам як гідний рівень доходу, так і додаткові стимули для кар'єрного розвитку.

Intellias приділяє особливу увагу навчанню та професійному розвитку співробітників, розуміючи, що кваліфіковані спеціалісти є ключовим ресурсом компанії. Для цього створено комплексну систему навчання, яка включає як зовнішні, так і внутрішні програми. Компанія покриває витрати на курси, тренінги, сертифікації та участь у міжнародних конференціях, що дає можливість працівникам постійно підвищувати свій рівень знань та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Окрім цього, в Intellias діє внутрішня навчальна платформа, яка містить освітні матеріали, лекції від експертів, онлайн-курси та відеоуроки. Співробітники можуть навчатися у зручному для них форматі, обираючи теми, що відповідають їхнім професійним цілям. Додатково компанія підтримує корпоративні книжкові клуби, де працівники обговорюють професійну літературу та діляться досвідом.

Важливим елементом професійного розвитку є система менторства. Кожен новий співробітник або той, хто переходить на нову позицію, отримує ментора – більш досвідченого колегу, який допомагає адаптуватися, ділиться знаннями та підтримує в перші місяці роботи (рис.2.2.).

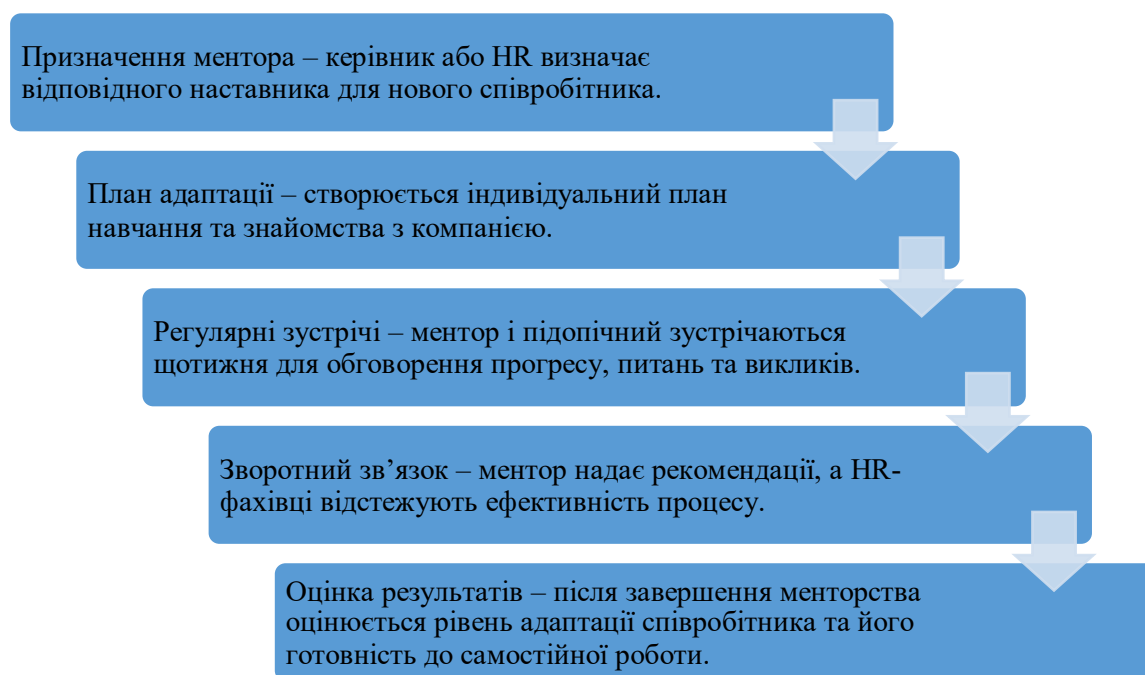


Рис.2.2. Механізм менторства

Джерело: [13].

Intellias активно підтримує корпоративну соціальну відповідальність, залучаючи своїх співробітників до благодійних ініціатив, екологічних проєктів та волонтерських програм. Ці ініціативи є важливою частиною корпоративної культури компанії, адже вони сприяють розвитку не тільки професійних навичок співробітників, а й їхнього соціального відчуття та відданості спільним цілям [14].

Компанія організовує регулярні благодійні заходи, де співробітники можуть долучатися до збору коштів для різних організацій, допомагати дітям з обмеженими можливостями, підтримувати притулки для тварин чи брати участь

у проєктах для підтримки людей похилого віку. Це не тільки покращує імідж компанії, але й допомагає працівникам відчувати себе частиною великої справи, що важливо для їхньої особистої мотивації [15].

Екологічні ініціативи також займають важливе місце у діяльності компанії. Співробітники мають можливість брати участь у зелених проєктах, таких як посадка дерев, організація еко-днів чи акцій із переробки сміття. Це дозволяє їм не тільки активно допомагати навколишньому середовищу, але й бути свідомими та відповідальними громадянами.

Важливою частиною є корпоративне волонтерство, де співробітники можуть віддавати свій час на доброчинні цілі в робочий час. Компанія також пропонує бонуси та підтримку для тих, хто активно бере участь у соціальних проєктах, мотивуючи їх на постійну участь у благородних справах [17].

Залучення до таких соціальних ініціатив має значний вплив на залученість та мотивацію працівників. Вони відчують свою причетність до важливих соціальних змін, що позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи, підвищує командний дух і зміцнює внутрішні зв'язки між колегами. Така практика допомагає співробітникам відчувати, що вони не просто виконують свої професійні обов'язки, а й роблять світ кращим.

Intellias активно підтримує фізичне та психологічне здоров'я своїх співробітників, створюючи комфортні умови для їхнього благополуччя як на роботі, так і поза нею. Окрім конкурентної заробітної плати та соціальних гарантій, компанія пропонує низку програм та послуг, спрямованих на збереження здоров'я та підтримку гармонійного балансу між роботою та особистим життям [18].

Медичне страхування є одним із важливих елементів корпоративного пакету. Співробітники мають доступ до комплексного медичного страхування, яке покриває витрати на лікування, обстеження та консультації лікарів. Це

забезпечує їм спокій та підтримку в разі хвороби, а також допомагає здійснювати профілактичні заходи для збереження здоров'я.

Що стосується психологічного благополуччя, то компанія надає консультації з психологами. Співробітники можуть звертатися за допомогою в разі стресових ситуацій, особистих труднощів чи проблем у роботі. Така підтримка дозволяє співробітникам ефективно справлятися з емоційними навантаженнями та покращує їхнє психоемоційне здоров'я, що, в свою чергу, впливає на продуктивність та задоволення від роботи.

Для підтримки фізичного здоров'я співробітники Intellias мають доступ до різних програм, таких як спортивні абонементи, заняття йогою, корпоративні марафони та інші спортивні заходи. Компанія надає фінансову підтримку для відвідування фітнес-центрів або спорту на відкритому повітрі, а також організовує регулярні корпоративні заходи, що сприяють активному способу життя, зокрема організацію спортивних турнірів або марафонів для всіх бажаючих.

Завдяки таким ініціативам Intellias створює культуру, де здоров'я співробітників є важливим пріоритетом, а самі працівники відчують підтримку не лише на професійному рівні, але й на особистому. Це допомагає зменшити стрес, підвищує продуктивність і збереження енергії, покращує загальну атмосферу в компанії і сприяє довготривалій лояльності та залученості співробітників.

Нами було проведено опитування серед працівників компанії про існуючу систему мотивації. На основі отриманих результатів можемо підсумувати:

Більшість працівників оцінюють свою мотивацію як високу (55%), що свідчить про загальний позитивний настрій в компанії. Однак є невелика частка (10%) з дуже високою мотивацією, що вказує на потенціал для підвищення залученості (рис.2.3).

Найбільше співробітників мотивує заробітна плата (60%) та перспективи кар'єрного росту (50%), що підкреслює важливість фінансових та професійних можливостей. Також значний вплив мають гнучкий графік і корпоративна культура (рис.2.4).

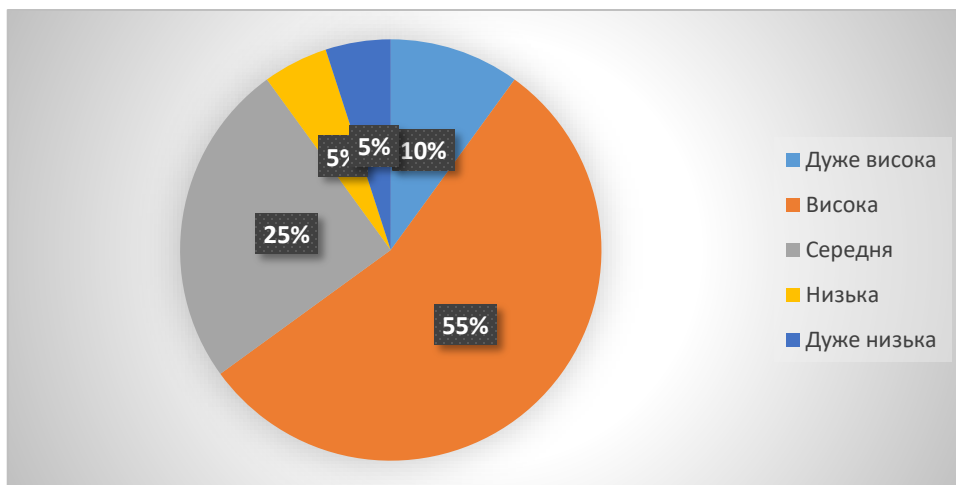


Рис.2.3. Оцінка рівня мотивації працівників на робочому місці

Джерело: авторські дослідження.



Рис.2.4. Фактори які найбільше мотивують працівників до ефективної роботи

Джерело: авторські дослідження.

Половина працівників використовують можливості для навчання 1-2 рази на рік, але є і чимала частка (30%), які рідко або ніколи не звертаються до програм професійного розвитку, що може вказувати на потребу в активнішому впровадженні таких можливостей (рис.2.5).

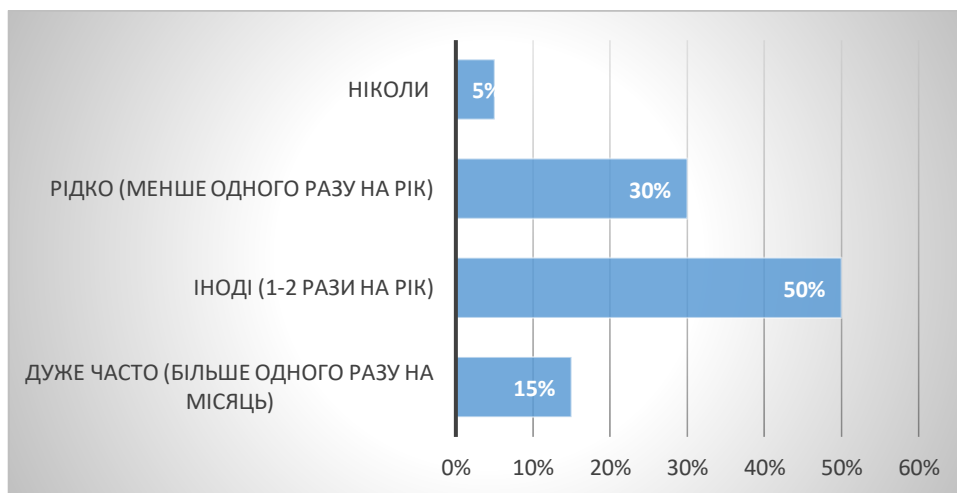


Рис.2.5. Частота використання можливостей для професійного розвитку та навчання, що надаються компанією

Джерело: авторські дослідження.

Більшість працівників оцінюють соціальні ініціативи як позитивні (75%), що свідчить про високий рівень залученості до громадських проєктів. Це важливий аспект мотивації, який впливає на позитивну корпоративну атмосферу (рис.2.6).

Найбільша частка працівників (55%) хоче бачити більше можливостей для кар'єрного росту, що свідчить про потребу в розвитку та просуванні в межах компанії. Також значна частина (50%) наголошує на важливості навчальних програм, що підкреслює бажання постійно вдосконалювати свої навички (рис.2.7).



Рис.2.6. Оцінка впливу соціальних ініціатив на мотивацію

Джерело: авторські дослідження.

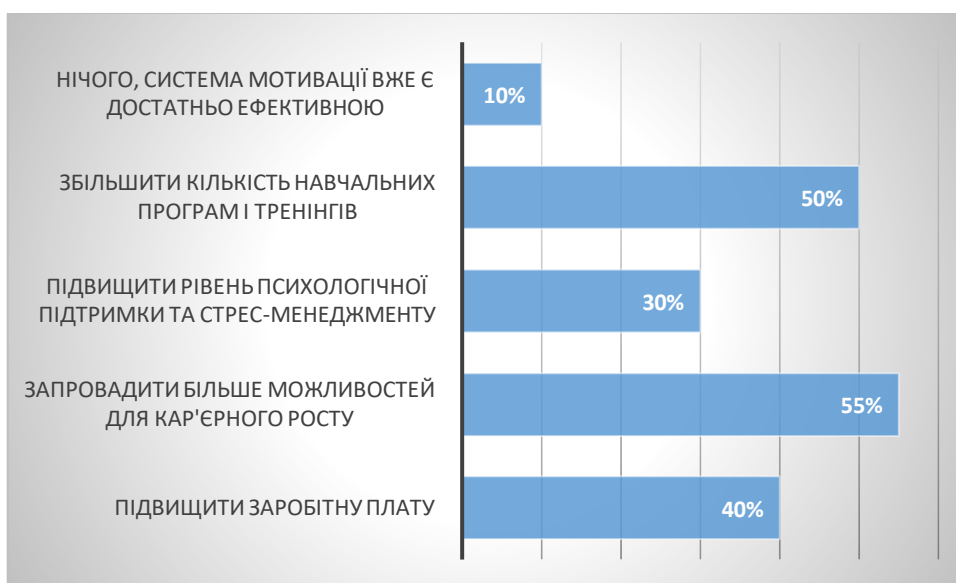


Рис.2.7. Побажання щодо зміни системи мотивації

Джерело: авторські дослідження.

Отже, мотивація персоналу є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи організації та її здатність досягати поставлених цілей. Сучасний стан мотивації в організаціях вимагає інтеграції нових підходів, які

враховують змінювані потреби працівників, соціальні тренди та швидкий розвиток технологій.

Інноваційні практики, як то гнучкий графік роботи, віддалена робота, програми лояльності та благодійні ініціативи, сприяють створенню сильного корпоративного духу, який забезпечує стабільність та зростання компанії в умовах глобальних змін. Сучасні підходи до мотивації також передбачають адаптацію до потреб молодших поколінь, які шукають у роботі більше сенсу, гнучкості та можливостей для розвитку.

Отже, для ефективного управління мотивацією персоналу необхідно враховувати як індивідуальні потреби співробітників, так і загальні тенденції, що визначають зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях та соціальній відповідальності.

2.2. Проблеми та недоліки існуючої системи мотивації

Хоча мотиваційна система компанії Intellias є досить ефективною, вона має низку недоліків, які можуть впливати на залученість та продуктивність працівників.

Основний акцент робиться на фінансову мотивацію (зарплата, бонуси, премії), проте недостатньо уваги приділяється нематеріальним аспектам, таким як персоналізоване визнання, індивідуальний підхід до розвитку та менторство.

Для частини працівників (особливо молодших спеціалістів) важливіший розвиток і кар'єрні перспективи, тоді як у компанії зростання відбувається досить повільно.

Хоча компанія активно підтримує навчання, пропонуючи тренінги, внутрішню платформу розвитку та менторські програми, перехід на вищі посади відбувається повільніше, ніж очікують багато співробітників.

Кар'єрний ріст у компанії здебільшого базується на індивідуальній ініціативі працівника, а не на структурованій системі підвищень. Немає встановлених КРІ чи стандартів, які б чітко визначали, коли співробітник може перейти на рівень Middle або Senior. Багато працівників змушені довго працювати на одному рівні без реальних можливостей кар'єрного стрибка [27].

У компанії може бути недостатньо відкритих вакансій на вищі посади, що уповільнює зростання тих, хто вже готовий до переходу на наступний рівень. Часто Middle-спеціалісти затримуються на своїх позиціях надовго, що блокує можливість просування Junior-спеціалістів.

Для переходу на наступний рівень працівнику потрібно не лише продемонструвати хороші результати, а й проявити лідерські якості, ініціативність та здатність працювати над складними проєктами. Проте такі можливості не завжди надаються молодшим спеціалістам, оскільки компанія віддає пріоритет більш досвідченим кадрам.

Компанія часто наймає Middle- і Senior-спеціалістів з інших компаній, замість того щоб просувати власних Junior-фахівців. Це може демотивувати молодих співробітників, які бачать, що нові люди отримують вищі посади швидше, ніж вони самі [27].

Повільний кар'єрний ріст молодших спеціалістів може стати причиною їхнього переходу в інші компанії, де вони бачитимуть більше можливостей для розвитку. Якщо Intellias зможе впровадити більш структуровану систему кар'єрного зростання, це підвищить рівень залученості працівників і зменшить кадрову плінність.

Intellias пропонує своїм співробітникам доступ до психологічних консультацій як частину пакету корпоративного добробуту. Однак, попри наявність цієї можливості, багато працівників або не знають про неї, або не вважають за потрібне звертатися до спеціалістів. Це може бути пов'язано як із

браком інформації, так і з культурними особливостями ставлення до ментального здоров'я.

Основні причини недостатнього використання послуги [28]:

1. Низька обізнаність співробітників

- Компанія не проводить достатньо активного інформування про наявність психологічної підтримки.
- Нові співробітники можуть отримувати інформацію про цю опцію на onboarding-зустрічах, але з часом забувають про неї.
- Відсутні регулярні нагадування або кейси з реальними історіями успіху, які могли б спонукати людей скористатися послугою.

2. Стигматизація ментального здоров'я

- Деякі працівники можуть вважати звернення до психолога ознакою слабкості або думати, що це необхідно лише у критичних ситуаціях.
- В IT-індустрії, де часто панує культура самостійного вирішення проблем, може бути складно переконати людей у важливості психологічної підтримки.

3. Недостатня інтеграція в корпоративну культуру

- Психологічні консультації надаються як додатковий сервіс, але вони не є частиною системи обов'язкового корпоративного добробуту.

В інших компаніях можна зустріти програми з обов'язковими тренінгами щодо емоційного вигорання або щоквартальні обговорення ментального здоров'я. У Intellias цього немає, що зменшує залученість працівників до таких ініціатив.

Якщо Intellias зможе зробити психологічну підтримку доступнішою та менш стигматизованою, це позитивно вплине на рівень добробуту працівників і допоможе запобігти вигоранню, що, у свою чергу, покращить продуктивність і зменшить плинність кадрів.

Робота в ІТ-сфері, особливо в аутсорсингових компаніях, таких як Intellias, вимагає високої залученості, швидкої адаптації до змін та дотримання жорстких дедлайнів. Через це працівники нерідко змушені працювати понаднормово, що може призводити до емоційного та фізичного вигорання. Постійний стрес, велика відповідальність та необхідність швидко вирішувати складні завдання можуть знижувати мотивацію та продуктивність співробітників [29].

Одним із головних чинників, що сприяє вигоранню, є овертайми та нерівномірне навантаження. Деякі проєкти передбачають періоди пікової завантаженості, коли співробітники змушені працювати значно більше, ніж стандартні 40 годин на тиждень. При цьому не завжди понаднормові години оплачуються або компенсуються додатковими днями відпочинку, що може спричиняти виснаження та незадоволеність робочими умовами.

Ще однією проблемою є складність у відокремленні роботи від особистого життя. Через можливість віддаленої роботи деякі співробітники відчують постійну залученість у робочі процеси. Вони можуть отримувати робочі повідомлення чи завдання у неробочий час, що ускладнює дотримання work-life balance. Це створює відчуття постійної напруги та відсутності відпочинку, що з часом призводить до зниження ефективності та професійного вигорання [30].

Додатковий виклик – необхідність працювати у певні години через координацію з міжнародними клієнтами. Intellias співпрацює із замовниками з різних країн, тому різниця у часових поясах впливає на гнучкість графіка. Деякі команди, особливо ті, що працюють з американськими чи азійськими клієнтами, змушені підлаштовувати свій розклад під графік замовника. Це може порушувати біологічні ритми та призводити до перевтоми, особливо коли співробітники змушені працювати у вечірній або нічний час.

Хоча Intellias активно підтримує формат віддаленої роботи, у деяких випадках працівники змушені відвідувати офіс або брати участь у корпоративних заходах. Це може бути пов'язано з важливими зустрічами, стратегічними

плануваннями або тимблінгами. Для співробітників, які працюють у різних містах або країнах, це створює додаткові труднощі, адже їм доводиться витратити час і ресурси на поїздки. Крім того, для спеціалістів, які звикли працювати повністю дистанційно, необхідність фізичної присутності може порушувати їхній звичний графік і баланс між роботою та особистим життям [31].

Деякі команди можуть відчувати тиск через те, що керівництво надає перевагу очним зустрічам. Навіть якщо офіційно заявлено про гнучкий графік, на практиці це може означати, що співробітники змушені підлаштовуватися під розклад, що не завжди відповідає їхнім особистим потребам. Для компанії важливо знайти баланс між вимогами до присутності та свободою співробітників, пропонуючи альтернативні варіанти, такі як віртуальні зустрічі або вибіркове відвідування заходів.

Intellias активно розвиває корпоративні соціальні ініціативи, залучаючи співробітників до екологічних проєктів, благодійності та волонтерства. Проте такі ініціативи часто орієнтовані на певну частину працівників – наприклад, на тих, хто активно цікавиться громадською діяльністю або вже має досвід участі в подібних проєктах. Це може призводити до того, що частина співробітників не відчуває зацікавленості чи мотивації до участі.

Для працівників, які мають насичений робочий графік або зосереджені на кар'єрному розвитку, участь у соціальних активностях може здаватися вторинною. Вони можуть сприймати такі ініціативи як щось додаткове, що не має безпосереднього впливу на їхній професійний ріст або фінансове становище. У результаті корпоративні ініціативи можуть не отримувати достатньої підтримки від широкого кола працівників, що знижує їхню ефективність.

Деякі співробітники можуть розглядати благодійні проєкти як ще один обов'язок, що накладається на них компанією. Якщо ініціативи позиціонуються як добровільні, але в реальності співробітники відчувають тиск брати в них участь, це може викликати негативну реакцію. Особливо це стосується випадків,

коли участь у таких заходах розглядається як фактор лояльності до компанії або приховано впливає на оцінку працівників.

Також не всі співробітники бачать безпосередній зв'язок між благодійністю та власною кар'єрою. Якщо компанія не пояснює, як участь у соціальних ініціативах може допомогти у розвитку навичок, побудові нетворкінгу чи отриманні додаткових бонусів, то працівники можуть просто ігнорувати ці можливості. Щоб вирішити цю проблему, Intellias може покращити комунікацію про вигоди участі у благодійних ініціативах та розширити спектр активностей, щоб охопити більше інтересів співробітників.

В Intellias, як і в багатьох інших ІТ-компаніях, для молодших спеціалістів (Junior) передбачені чіткі механізми кар'єрного зростання, такі як менторство, навчальні програми та регулярні перегляди результатів роботи. Проте для фахівців середнього рівня (Middle) кар'єрні можливості значно звужуються. Вони можуть тривалий час залишатися на одній позиції, оскільки перехід на рівень Senior вимагає не тільки високих технічних навичок, але й лідерських якостей та стратегічного мислення. Водночас кількість посад для старших спеціалістів обмежена, що створює «кар'єрне плато» для багатьох працівників.

Ця ситуація може призводити до зниження мотивації, адже працівники, які не бачать чітких можливостей для розвитку, починають шукати альтернативи в інших компаніях. Без регулярного кар'єрного зростання Middle-спеціалісти можуть відчувати професійне вигорання або втрату інтересу до роботи. Це також впливає на загальний рівень задоволеності співробітників і підвищує ризик плинності кадрів.

Однією з проблем є те, що в компанії не завжди пропонується індивідуальний план розвитку для кожного працівника. Хоча існують внутрішні навчальні курси, програми підвищення кваліфікації та менторство, співробітники не завжди розуміють, які конкретні кроки їм потрібно зробити, щоб перейти на

наступний рівень. Без персоналізованої траєкторії розвитку фахівець може відчувати невизначеність та втрату мотивації.

Також нами було проведено SWOT-аналіз системи мотивації в Intellias (таблиця 2.1.):

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз системи мотивації в Intellias

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Конкурентна зарплата та бонуси за продуктивність. Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи. Інвестування в навчання: внутрішні курси, тренінги, конференції. Додаткові соціальні пакети: медичне страхування, спортивні програми, психологічна підтримка. Активна участь у благодійних та соціальних ініціативах.	Обмежені можливості кар'єрного росту для Middle-спеціалістів. Висока інтенсивність роботи, можливі овертайми. Відсутність чіткої індивідуальної траєкторії розвитку. Психологічні консультації не є обов'язковими та недостатньо популяризовані. Благодійні активності не завжди сприймаються як важливі всіма працівниками.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження персоналізованих кар'єрних траєкторій. Оптимізація робочого навантаження для запобігання вигоранню. Популяризація психологічної підтримки серед працівників. Розширення програм розвитку Soft Skills та лідерських навичок. Додаткові ініціативи для Middle-спеціалістів, щоб уникнути «кар'єрного плато».	Втрата талановитих співробітників через відсутність чітких перспектив росту. Конкуренція на ринку праці з іншими ІТ-компаніями, які пропонують кращі умови. Наявність жорстких дедлайнів і стресових ситуацій. Можливі незадоволення співробітників через неузгодженість між реальним гнучким графіком та потребами клієнтів. Зниження мотивації у співробітників через рутинні процеси та відсутність нових викликів.

Джерело: авторські дослідження.

Система мотивації в Intellias має багато сильних сторін, зокрема конкурентну заробітну плату, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи та широкий спектр соціальних пакетів. Компанія активно інвестує у професійний розвиток працівників, пропонуючи навчальні курси, тренінги та менторські

програми. Крім того, співробітники мають доступ до медичного страхування, психологічної підтримки та програм для фізичного здоров'я, що сприяє загальному комфорту та продуктивності на робочому місці.

Проте існують і певні недоліки. Зокрема, для спеціалістів середнього рівня (Middle) кар'єрний ріст може бути обмеженим, що зменшує їхню мотивацію до довгострокової роботи в компанії. Висока інтенсивність праці та можливі овертайми іноді призводять до професійного вигорання, а гнучкий графік не завжди реалізується на практиці через необхідність координації з міжнародними клієнтами. Також психологічна підтримка хоч і доступна, але не є достатньо популяризованою, що може впливати на загальне самопочуття співробітників.

Для подальшого покращення мотиваційної системи Intellias варто приділити більше уваги персоналізованим кар'єрним траєкторіям, запровадити додаткові ініціативи для розвитку Middle-спеціалістів та зменшити рівень стресу, пов'язаного з дедлайнами. Також варто активніше комунікувати важливість психологічної підтримки та адаптувати соціальні ініціативи під потреби всіх співробітників. Це дозволить підвищити загальну залученість персоналу та зменшити ризики вигорання та плинності кадрів.

2.3. Напрями підвищення ефективності системою управління персоналом на основі вдосконалення способів його мотивації

Вдосконалення мотиваційної системи є ключовим фактором підвищення ефективності управління, оскільки воно сприяє покращенню продуктивності працівників, їхньої залученості та лояльності до компанії. Сучасні підходи до мотивації мають бути комплексними та адаптивними, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі умови праці, кар'єрні можливості та підтримку добробуту персоналу. Для досягнення максимального ефекту важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників, застосовувати

персоналізовані програми заохочення та впроваджувати інноваційні методи мотивації, що відповідають викликам сучасного ринку праці.

Щоб зробити систему мотивації більш збалансованою, компанії варто приділити більше уваги нематеріальним аспектам. Зокрема, варто впровадити персоналізовані програми визнання, де досягнення співробітників відзначатимуться не лише фінансовими винагородами, а й публічним визнанням, внутрішніми нагородами чи спеціальними можливостями для професійного розвитку. Наприклад, регулярні зустрічі з керівництвом, де найкращі працівники отримуватимуть подяки або можливість працювати над більш складними й цікавими проєктами [32].

Щоб вирішити проблему повільного кар'єрного зростання, компанія може запровадити чітку індивідуальну траєкторію розвитку для кожного співробітника. Це передбачає створення плану кар'єрного просування з визначеними етапами, необхідними навичками та можливими варіантами переходу на вищі посади. Також ефективним рішенням буде розширення програми менторства, де досвідчені фахівці допомагатимуть молодшим спеціалістам швидше адаптуватися та зростати в межах компанії.

Крім того, важливо впроваджувати нематеріальні мотиваційні програми, такі як гнучкі умови роботи, розширені можливості для навчання, підтримка ініціатив співробітників (зокрема, можливість брати участь у внутрішніх проєктах компанії, R&D-ініціативах чи благодійних активностях). Таким чином, баланс між матеріальними та нематеріальними чинниками дозволить зробити систему мотивації більш ефективною та привабливою для співробітників на різних етапах кар'єри [33].

R&D (Research and Development) – це дослідження та розробки, спрямовані на створення нових продуктів, послуг або вдосконалення існуючих технологій. У контексті компанії R&D-ініціативи передбачають надання працівникам

можливостей для експериментів, інновацій та впровадження нових ідей, які можуть бути корисними як для самої компанії, так і для її клієнтів [34].

Мотивація працівників – можливість працювати над інноваційними проєктами підвищує залученість, розвиває креативність і дає працівникам відчуття значущості їхньої роботи [35]:

1. Кар'єрне зростання – участь у R&D сприяє розвитку нових навичок, що допомагає співробітникам рухатися кар'єрною драбиною.
2. Покращення конкурентоспроможності – компанії, які активно інвестують у дослідження та розробки, створюють унікальні рішення та залишаються лідерами на ринку.
3. Впровадження передових технологій – R&D дозволяє тестувати та адаптувати нові технології, що може оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність роботи команди.
4. Підвищення лояльності працівників – коли компанія підтримує інноваційні ініціативи співробітників, це створює позитивне робоче середовище та стимулює фахівців залишатися в компанії довше.

Багато IT-компаній, таких як Google, Microsoft, Intellias, мають внутрішні R&D-програми, які дозволяють працівникам частину робочого часу присвячувати власним дослідницьким ідеям, що можуть у майбутньому стати комерційними або вдосконалити існуючі продукти компанії.

Щоб зробити систему підвищень прозорою, ефективною та мотивуючою для співробітників, компанія може впровадити такі зміни [36]:

1. Розробка чіткої системи підвищень
 - Визначити структуровані кар'єрні шляхи для кожної ролі (Junior → Middle → Senior → Lead).
 - Описати очікувані навички та компетенції для кожного рівня, щоб співробітники розуміли, що їм потрібно покращити для кар'єрного зростання.

2. Запровадження прозорих KPI для підвищення

- Впровадити систему кількісних і якісних показників (KPI), які оцінюють продуктивність, якість роботи, ініціативність та внесок у розвиток компанії.

- Наприклад, для переходу на рівень Middle працівник повинен успішно закрити певну кількість проєктів, мати позитивні відгуки від команди, проявляти ініціативу та брати участь у R&D-активностях.

3. Регулярні атестації та індивідуальні плани розвитку

- Ввести періодичні перегляди результативності (performance review), де менеджери та працівники разом аналізують досягнення, сильні сторони та зони для розвитку.

- Створити персоналізовані плани розвитку, які включатимуть необхідні курси, проєкти чи завдання для підвищення рівня.

4. Менторство та підтримка розвитку

- Запровадити систему менторства, де досвідчені спеціалісти допомагатимуть молодшим колегам рости професійно.

- Надавати співробітникам ресурси для навчання: внутрішні курси, компенсацію сертифікацій, доступ до навчальних платформ.

5. Автоматичний перегляд можливості підвищення

- Запровадити правило, що кожен співробітник, який працює у компанії від 1 до 2 років, автоматично проходить оцінку на можливість підвищення.

- Це допоможе уникнути ситуацій, коли працівники довго залишаються на одному рівні без об'єктивної можливості кар'єрного стрибка.

Ці зміни допоможуть зробити процес кар'єрного зростання більш прозорим, передбачуваним і мотивуючим для працівників, що позитивно вплине на їхню продуктивність та лояльність до компанії.

Щоб вирішити проблему обмежених можливостей для кар'єрного просування, високих вимог до підвищення та конкуренції ззовні, компанія може впровадити такі заходи [37]:

1. Створення альтернативних шляхів кар'єрного розвитку

Якщо кількість посад для підвищення обмежена, компанія може запропонувати альтернативні шляхи розвитку:

- Горизонтальне зростання – можливість змінювати спеціалізацію (наприклад, з розробника перейти у бізнес-аналітику, DevOps чи Product Management).
- Розширення зони відповідальності – надання спеціалістам можливості вести складніші завдання, координувати частину команди або працювати над стратегічними ініціативами.
- Індивідуальні бонусні програми – запровадження премій або підвищення окладу за виконання складних задач, навіть без офіційного зміни позиції.

2. Програми для прискореного розвитку Junior-спеціалістів

Щоб уникнути застою для молодших фахівців, можна впровадити:

- Інтернатури та стажування з чіткою траєкторією переходу в Middle.
- Fast-track-програми для талантів, які демонструють високий потенціал. Наприклад, якщо Junior-розробник виконує роботу на рівні Middle, йому слід надати прискорену можливість переходу.
- Ротація у складніші проекти – залучення перспективних працівників до амбітних завдань, щоб вони швидше розвивалися.

3. Зниження бар'єру для підвищення

Якщо для зростання необхідні лідерські навички, варто:

- Запровадити менторські програми – залучати Junior- і Middle-фахівців до навчання новачків, що дозволить їм розвивати управлінські компетенції.

- Надавати більше можливостей для ініціативи – створити внутрішні R&D-ініціативи, в яких молодші спеціалісти можуть проявити себе.

- Регулярні воркшопи з soft skills – тренінги для розвитку комунікації, лідерства та прийняття рішень.

4. Пріоритет внутрішніх кадрів перед зовнішніми

Щоб мотивувати працівників і зменшити негатив від зовнішнього найму:

- Перш ніж шукати спеціалістів ззовні, компанія повинна оцінити внутрішні резерви. Варто створити внутрішній кадровий резерв і публікувати вакансії спершу для співробітників.

- Прозора комунікація – пояснювати, чому на певну позицію взяли людину ззовні, та які навички потрібно розвинути, щоб її зайняти.

- Стажування на вищі посади – давати перспективним співробітникам тимчасову можливість виконувати обов'язки на наступному рівні.

Завдяки цим змінам компанія зможе підвищити рівень мотивації працівників, зменшити відтік кадрів та створити прозору систему.

Щоб підвищити обізнаність та використання психологічних консультацій, компанія може впровадити такі заходи [38]:

1. Активна комунікація та інформаційна підтримка

- Регулярні нагадування – публікація інформації про доступні психологічні консультації у внутрішніх каналах комунікації (Slack, корпоративна пошта, внутрішній портал).

- Кейси та відгуки – анонімні історії співробітників, які отримали користь від консультацій, допоможуть зруйнувати стереотипи та зробити цю послугу більш прийнятною.

- Інфографіка та відео – короткі пояснення щодо переваг ментального здоров'я та як записатися на консультацію.

2. Зміна корпоративної культури та подолання стигми

- Тренінги та вебінари – залучення психологів для проведення відкритих лекцій про стрес, емоційне вигорання, баланс між роботою і життям.
- Приклад лідерів – менеджери та топ-менеджмент можуть відкрито говорити про важливість ментального здоров'я та заохочувати використання цієї можливості.
- Анонімність та безпека – наголосити на тому, що звернення до психолога є конфіденційним і не вплине на кар'єру співробітника.

3. Інтеграція ментального здоров'я у робочий процес

- Обов'язкові короткі wellness-сесії – інтеграція 10–15-хвилинних mindfulness-практик чи групових розмов із психологами у щотижневі мітинги команд.
- Психологічна підтримка у критичних ситуаціях – забезпечення доступу до консультацій у випадках конфліктів, стресових проєктів або високого навантаження.
- Впровадження програми ментальних амбасадорів – створення команди із співробітників, які допомагатимуть популяризувати послуги психологів і пояснювати їхню важливість.

Завдяки таким заходам більше співробітників усвідомлять цінність психологічної підтримки, перестануть боятися звертатися по допомогу, а компанія отримає більш стійку та емоційно стабільну команду з нижчим рівнем стресу та вигорання.

Професійне вигорання в Intellias може виникати через високу інтенсивність роботи, короткі дедлайни та часті овертайми. Це негативно впливає на мотивацію, продуктивність і загальну задоволеність працівників. Щоб зменшити ризик вигорання, компанія може впровадити такі заходи [39]:

1. Оптимізація робочого навантаження

- Перегляд розподілу завдань – рівномірне розподілення роботи між членами команди, щоб уникнути перевантаження окремих фахівців.

- Чітке планування проєктів – реалістичне встановлення дедлайнів та обговорення їх із командами перед стартом проєкту.

- Зменшення кількості мітингів – впровадження асинхронного формату комунікації там, де це можливо, щоб працівники мали більше часу для виконання основної роботи.

2. Контроль овертаймів та впровадження work-life balance

- Система контролю годин роботи – моніторинг тривалості робочого дня та впровадження політики «жодних овертаймів без крайньої необхідності».

- Відгул за понаднормову роботу – надання додаткових вихідних або бонусів для працівників, які працювали понаднормово.

- Політика «право на відключення» – заборона на робочі повідомлення та листування у неробочий час, а також після 18:00 чи у вихідні.

3. Психологічна підтримка та корпоративний добробут

- Регулярні wellness-активності – медитації, йога, спортивні заняття, які допоможуть знизити рівень стресу.

- Доступність психологічної допомоги – активне популяризування можливості звернення до психологів компанії (анонімність та безкоштовні консультації).

- Ротація завдань – чергування між складними та менш енерговитратними задачами, щоб уникнути монотонності та перенавантаження.

4. Гнучкість у роботі та віддалені опції

- Гнучкий графік – можливість самостійно розподіляти години роботи залежно від пікової продуктивності працівника.

- Чітка політика відпусток – стимулювання працівників брати щорічну відпустку та відпочивати, а не накопичувати невикористані дні.

- Тимчасове зменшення навантаження – можливість перейти на часткову зайнятість у складні періоди без втрати робочого місця.

Завдяки цим заходам працівники зможуть краще балансувати роботу та особисте життя, що зменшить рівень стресу та вигорання. Це також позитивно вплине на продуктивність та довгострокову лояльність персоналу до компанії.

Попри підтримку віддаленого формату, у деяких випадках Intellias вимагає фізичної присутності співробітників на зустрічах, корпоративних заходах або стратегічних сесіях. Це може створювати незручності для тих, хто працює з інших міст або країн, а також для спеціалістів, які краще функціонують у повністю віддаленому форматі.

1. Використання гібридного підходу та цифрових рішень

- Перегляд вимог щодо фізичної присутності – чітке визначення, які зустрічі та заходи справді потребують особистого відвідування, а які можна проводити онлайн.
- Впровадження VR/AR-рішень – використання віртуальних просторів для неформальних зустрічей і командних заходів.
- Розширене застосування відеоконференцій – заміна офлайн-зустрічей на Zoom, Google Meet або Microsoft Teams, де це можливо [40].

2. Гнучке планування обов'язкових заходів

- Оптимізація частоти корпоративних подій – зменшення кількості обов'язкових офлайн-заходів, щоб співробітники могли планувати свої візити заздалегідь.
- Гнучкий вибір формату участі – надання можливості брати участь у зустрічах як офлайн, так і онлайн, залежно від обставин працівника.
- Проведення ключових подій у різних містах – щоб розподілити можливості особистої участі для регіональних команд.

3. Компенсаційний пакет для офлайн-участі

- Фінансове покриття витрат на поїздки – компенсація витрат на транспорт, проживання та харчування для співробітників, які змушені приїжджати в офіс.

- Гнучкі відгули – надання додаткового вихідного після необхідної офлайн-присутності на корпоративному заході.

- Бонуси за активну участь в офлайн-зустрічах – матеріальні чи нематеріальні винагороди для тих, хто бере участь у важливих подіях.

4. Політика повної віддаленості для певних ролей

- Чітке визначення віддалених позицій – перегляд списку посад, які можуть бути повністю дистанційними без потреби фізичної присутності.

- Гнучкі винятки – створення механізму, який дозволяє працівникам обґрунтовано відмовитися від фізичної присутності, якщо це критично для їхнього балансу роботи та життя.

Завдяки таким змінам компанія зможе зменшити незручності для віддалених працівників, зберігаючи командну єдність. Це підвищить лояльність до компанії, збереже гнучкість роботи та водночас дозволить керівництву ефективно організовувати офлайн-заходи без примусової участі.

Ефективна мотиваційна система є ключовим фактором успішного управління персоналом. Для підвищення її результативності компанії потрібно збалансувати фінансові та нематеріальні стимули, розширити можливості кар'єрного зростання, покращити систему психологічної підтримки та забезпечити більшу гнучкість у роботі.

Одним із основних напрямів удосконалення є різноманітність мотиваційних чинників. Компанії слід не лише підвищувати конкурентні зарплати та бонуси, а й розширювати нематеріальні стимули: персоналізоване визнання, менторські програми, можливості навчання та розвитку. Впровадження чіткої системи кар'єрного зростання дозволить усунути проблеми повільного підвищення та створить прозорі критерії для переходу на вищі посади.

Також важливо оптимізувати робоче навантаження, щоб запобігти професійному вигоранню. Це передбачає кращу організацію робочого часу,

обмеження овертаймів та активну підтримку ментального здоров'я через популяризацію психологічних консультацій. Крім того, компанія має вдосконалити політику гнучкого графіка та віддаленої роботи, щоб зменшити стрес та покращити баланс між роботою та особистим життям.

Загалом, удосконалення мотиваційної системи дозволить підвищити рівень залученості, знизити плинність кадрів та сприятиме довгостроковому успіху компанії, забезпечуючи гармонійне поєднання потреб працівників і стратегічних цілей організації.

Висновок до розділу 2:

Аналіз мотиваційної системи в організації показав, що, хоча вона включає широкий спектр фінансових та нематеріальних стимулів, існують певні недоліки, які можуть знижувати ефективність управління персоналом. До основних проблем належать повільне кар'єрне зростання, недостатня популяризація психологічної підтримки, ризики професійного вигорання через високе робоче навантаження, а також обмеження у гнучкості графіка та віддаленої роботи.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи необхідно впроваджувати більш персоналізований підхід до кар'єрного розвитку, створювати чіткі критерії підвищення, покращувати систему нематеріального стимулювання, зменшувати навантаження через оптимізацію робочих процесів та популяризувати ментальне здоров'я серед працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів та підвищити задоволеність працівників, а й забезпечить довгострокову ефективність організації, сприятиме зростанню продуктивності та зміцненню корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ключовим аспектом, який забезпечує ефективність роботи організації. Вона полягає в стимулюванні працівників до досягнення високих результатів через задоволення їхніх потреб та бажань. Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність, рівень залученості та відданості співробітників, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Існує кілька основних теорій та моделей мотивації, таких як теорія очікувань, теорія справедливості, теорія потреб Маслоу та модель мотивації Портера-Лоуера, кожна з яких надає різні підходи до розуміння мотивації працівників. Ці теорії допомагають зрозуміти, як різні чинники впливають на бажання працівників виконувати свої обов'язки, і як можна підвищити ефективність роботи через адекватну мотиваційну стратегію.

Мотивація безпосередньо впливає на ефективність управлінської системи, оскільки вона визначає рівень продуктивності працівників, їхню зацікавленість у досягненні цілей організації та здатність до інновацій. Висока мотивація сприяє не тільки досягненню кращих результатів у роботі, але й покращенню внутрішнього клімату та зниженню плинності кадрів, що є важливим для стабільного розвитку компанії.

Дослідження сучасного стану мотивації персоналу в організації показало, що існуюча система мотивації має як позитивні, так і негативні аспекти. Вона в основному орієнтована на матеріальні стимули, але не завжди враховує потреби працівників у розвитку та кар'єрному зростанні. Система потребує адаптації до нових умов та змін у вимогах працівників, зокрема у контексті гнучкості роботи та підтримки ментального здоров'я.

Серед основних проблем існуючої мотиваційної системи є недостатня увага до нематеріальних аспектів мотивації, таких як визнання досягнень,

розвиток кар'єрних перспектив та менторство. Це призводить до того, що частина працівників, зокрема молодші спеціалісти, не бачать можливостей для розвитку та довгострокового перебування в компанії. Також система підвищень є недостатньо структурованою і залежить більше від індивідуальних ініціатив працівників, ніж від чітко визначених критеріїв.

Для вдосконалення мотиваційної системи необхідно впровадити чітку систему розвитку та кар'єрного зростання, що базується на об'єктивних показниках та чітко визначених критеріях. Варто приділяти більше уваги нематеріальним стимулам, таким як визнання, навчання та можливості для саморозвитку. Крім того, важливо удосконалити комунікацію щодо наявних можливостей у системі мотивації та посилити інформування працівників про доступні програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулєшова І. В. Особливості мотивації підприємницької діяльності та чинники її розвитку. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 66 с
2. Потапенко Е., Чумак М., Бикадорова В. Сутність та значення мотивації персоналу туристичного підприємства. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес : сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали І міжнар. науково-практ. конф., м. Старобільськ, 16–17 листоп. 2021 р. Старобільськ, 2021. С. 82–84.
3. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. *Махут Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Ч. 1. 54 с.
6. Піраміда потреб Маслоу: Що таке Ієрархія потреб і як вона працює?. *Gas for mind*. URL: <https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/> (дата звернення: 17.02.2025).
7. Шпекторенко І. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.
8. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.

9. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. №20. С. 188-193.

10. Волошина Ю. Вплив мотивації на підвищення ефективності праці. *Електронний архів Полтавського університету економіки і торгівлі*. URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8433> (дата звернення: 19.02.2025).

11. Міроненко Т., Карманська Ю., Наконечна А. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. Вибір Forbes – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnikov-vibir-forbes-17122021-3008> (дата звернення: 18.02.2025).

12. Intellias у трійці найкращих ІТ-роботодавців країни. *Intellias Ukraine*. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-u-trijczy-najkrashhih-it-robotodavcziv-kraïni/> (дата звернення: 19.02.2025).

13. Менторство: як працює популярна система розвитку. *Intellias Ukraine*. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/stories/mentorstvo-yak-praczuuye-populyarna-systema-rozvitku/> (дата звернення: 19.02.2025).

14. Звіт зі сталого розвитку. *Intellias Ukraine*. URL: [https://intelliasua-uploads.s3-eu-west-1.amazonaws.com/documents/CSR+Report2+\(1\).pdf](https://intelliasua-uploads.s3-eu-west-1.amazonaws.com/documents/CSR+Report2+(1).pdf) (дата звернення: 19.02.2025).

15. Проекти Intellias знову внесли до каталогу КСВ-ініціатив. *Intellias Ukraine*. URL: https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias_projects_csr_catalog_2021/ (дата звернення: 19.02.2025).

16. Intellias приєднався до Декларації задля гендерної рівності та запобігання домашньому насильству. *Intellias Ukraine*.

URL: https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias_joins_unfpa_declaration/ (дата звернення: 20.02.2025).

17. Деліверить та менеджить задля нашої перемоги: військове волонтерство делівері менеджера Intellias - Intellias Ukraine. *Intellias Ukraine*. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/stories/deliverit-ta-menedzhit-zadlya-nashoi-peremogi-vijskove-volonterstvo-deliveri-menedzhera-intellias/> (дата звернення: 20.02.2025).

18. Переваги - Intellias Ukraine. *Intellias Ukraine*. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/benefits/> (дата звернення: 20.02.2025).

19. Чому мотивація на роботі так важлива: приклад від Google - STUD-POINT. *STUD-POINT*. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/> (дата звернення: 21.02.2025).

20. Каціло Д. Мотивація по Netflix. Засновники трубної компанії CentraVis відмовилися від премій для співробітників – ось до чого це призвело – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/motivatsiya-po-netflix-osnovateli-trubnoy-kompanii-centraVis-otkazalis-ot-premiy-sotrudnikam-vot-k-chemu-eto-privelo-16082021-2226> (дата звернення: 21.02.2025).

21. Навчання працівників і управління знаннями | Microsoft Viva. *Your request has been blocked. This could be due to several reasons*. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-viva/learning-and-knowledge-management> (дата звернення: 21.02.2025).

22. Приклад у точці: Zappos створює мотивуюче місце для роботи. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org> (дата звернення: 21.03.2025).

23. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. *Ок.Безпека*.

URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobotnikov-po> (дата звернення: 22.02.2025).

24. WorldatWork Home | WorldatWork. *WorldatWork Home*. URL: <https://worldatwork.org/> (date of access: 22.02.2025).

25. Мотивація та винагорода в ІТ: що найважливіше для фахівця? | Computools. *Computools* | *Створи своє краще життя*. URL: <https://careers.computools.ua/motivation-and-rewards-in-it/> (дата звернення: 24.02.2025).

26. How can workplace flexibility enhance employee motivation and engagement?. *Vorecol HRMS*, *human resources management*. URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-can-workplace-flexibility-enhance-employee-motivation-and-engagement-157265> (date of access: 24.02.2025).

27. Відгуки про компанію Intellias. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/intellias/reviews/> (дата звернення: 01.03.2025).

28. Остапенко Р. М., Бірченко Н. О. Адаптація бізнес-моделей до умов воєнної економіки. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 13–15 листоп. 2024 р. Харків, 2024. С. 98–102.

29. Горбенко А., Савельчук І. Чинники впливу синдрому професійного вигорання на успішність діяльності соціальних працівників. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі* : Матеріали IV Всеукр. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 2 листоп. 2022 р. Запоріжжя, 2022. С. 17–20.

30. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

31. Intellias серед найкращих роботодавців, відкритих до молоді. *Intellias*. URL: <https://career.intellias.com/intellias-vtrete-u-rejtingu-najkrashhih-robotodavciv-vidkritih-do-molodi/> (дата звернення: 03.03.2025).

32. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Новини - "Агрокебети"*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 03.03.2025).

33. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 04.03.2025).

34. Що таке R&D: значення, типи та важливість. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-rd-znachennya-tipi-ta-vazhlivist-doslidzhen-v-it> (дата звернення: 04.03.2025).

35. Ільницький В. С. Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Львів, 2024. 131 с.

36. Як успішно провести стратегічне планування?. *robota.ua*. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-uspishno-provesti-strategichne-planuvannya-keys-robota-ua> (дата звернення: 05.03.2025).

37. Шилов А. Кар'єра — основна мотивація для персоналу. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19326/1/743-745.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

38. Психологічна підтримка працівників та розвиток команд. *MOZHNA. Психологічні консультації онлайн або наживо*. URL: <https://mozhna.space/corporate-psy> (дата звернення: 06.03.2025).

39. 5 ефективних способів побороти емоційне вигорання. *Kharkiv IT Cluster*. URL: <https://it-kharkiv.com/5-efektyvnyh-sposobiv-poboroty-vysnazhennya/> (дата звернення: 06.03.2025).

40. How Microsoft approaches hybrid work: A new guide to help our customers - Microsoft 365 Blog. *Microsoft 365 Blog*. URL: <https://www.microsoft.com/uk->

ua/microsoft-365/blog/2021/05/21/how-microsoft-approaches-hybrid-work-a-new-guide-to-help-our-customers/ (date of access: 06.03.2025).