

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Зварича Назара Васильовича**

на тему:

***«Удосконалення системи мотивації персоналу
в ***** на основі аналітичної оцінки
ефективності та визначення напрямів
розвитку»***

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи _____ к.ф.-м.н., доцент СТЕПАНЮК О.І.
(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Зварича Назара Васильовича

Тема роботи

«Удосконалення системи мотивації персоналу в *** на основі аналітичної оцінки ефективності та визначення напрямів розвитку»**

керівник роботи Степанюк Олександр Іванович, к.ф.-м.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 2025 року №__

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи, нормативно-правова база, що регулює діяльність ***** та аналітичні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. 1.1. Сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством. 1.2. Основні теорії та моделі мотивації працівників. 1.3. Сучасні підходи, інструменти та тенденції у сфері мотивації персоналу. РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ *****. 2.1. Організаційно-економічна

характеристика діяльності *****. 2.2. Аналіз кадрового потенціалу та особливостей організації праці. 2.3. Дослідження чинної системи мотивації персоналу в компанії. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В *****. 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної системи. 3.2. Запровадження сучасних інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації. 3.3. Рекомендації щодо впровадження оновленої системи мотивації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Взаємодія факторів мотивації та результатів компанії. 2. Піраміда потреб Абрагама Маслоу. 3. Двофакторна теорія Герцберга. 4. Схематичне зображення теорії очікувань. 5. Основні сучасні складові системи мотивації персоналу. 6. Зв'язок між постановкою цілей та встановленням організаційної структури управління підприємством. 7. Організаційна структура *****. 8. Сильні та слабкі сторони системи мотивації. 9 Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації. 10 Комплекс рекомендацій щодо впровадження оновленої системи мотивації в *****.

6. _____ Дата _____ видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Травень - червень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу	Липень	виконано
3	Розділ 2. Аналітична оцінка системи мотивації персоналу *****	Серпень	виконано
4	Розділ 3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу в *****	Вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Зварич Н. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Степанюк О.І.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Зварич Н. В. «Удосконалення системи мотивації персоналу в *** на основі аналітичної оцінки ефективності та визначення напрямів розвитку»:** Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.І. Степанюк, к.ф.-м.н., доцент. Львів, 2025. 78 с.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні засади мотивації персоналу як ключового елемента системи управління підприємством. Розглянуто сутність мотиваційних процесів, сучасні концепції та моделі мотивації, а також значення мотиваційних механізмів у забезпеченні продуктивності, залученості та стабільності персоналу. Проаналізовано сучасні дослідження впливу матеріальних і нематеріальних стимулів на результативність праці та конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи мотивації персоналу *****. Подано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано кадровий потенціал, структуру персоналу та особливості управління людськими ресурсами. Проведено оцінку чинної системи мотивації на основі фінансових, соціальних і поведінкових індикаторів. Виявлено проблеми, що стримують розвиток мотиваційної політики, зокрема нерівномірність стимулювання, недостатню гнучкість нематеріальних форм заохочення та обмежений розвиток HR-аналітики.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи мотивації персоналу *****. Запропоновано комплекс заходів, що включає оптимізацію матеріальних стимулів, впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації, розвиток корпоративної культури та цифровізацію мотиваційних процесів на основі HR-аналітики.

Робота містить 3 розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Містить 10 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків, викладена на 78 сторінках.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання, управління персоналом, HR-аналітика, людський капітал, нематеріальна мотивація, *****.

© Н. В. Зварич, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Zvarych N. V. “Improvement of the Personnel Motivation System at *** Based on Analytical Assessment of Efficiency and Identification of Development Directions”:** Qualification Thesis (073 “Management”) / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department of IT Management. Supervisor: O. I. Stepaniuk, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor. Lviv, 2025. 78 p.

The first chapter of the qualification thesis examines the theoretical foundations of personnel motivation as a key element of the enterprise management system. It explores the essence of motivational processes, modern concepts and models of motivation, as well as the role of motivational mechanisms in ensuring employee productivity, engagement, and organizational stability. Contemporary research on the impact of monetary and non-monetary incentives on work performance and enterprise competitiveness is also analyzed.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the motivation system at *****. It includes the organizational and economic characteristics of the company, an analysis of its human resources potential, staff structure, and the specific features of its HR management practices. The effectiveness of the current motivation system is assessed using financial, social, and behavioral indicators. Several challenges hindering the development of the motivation policy are identified, including uneven incentive distribution, insufficient flexibility of non-monetary motivation tools, and limited use of HR analytics.

The third chapter presents the proposed directions for improving the personnel motivation system at *****. A set of measures is developed, including the optimization of monetary incentives, implementation of modern non-monetary motivation tools, enhancement of corporate culture, and digitalization of motivational processes using HR analytics.

The thesis consists of 3 chapters, conclusions, a list of references, and appendices. It contains 10 figures, 6 tables, and 5 appendices, presented over 78 pages.

Keywords: personnel motivation, incentive system, human resource management, HR analytics, human capital, non-monetary motivation, *****.

© N. V. Zvarych, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. РОЗДІЛ 1.	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством	9
1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників	14
1.3 Сучасні підходи, інструменти та тенденції у сфері мотивації персоналу	19
2. РОЗДІЛ 2.	23
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ *****	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності *****	23
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та особливостей організації праці	33
2.3 Дослідження чинної системи мотивації персоналу в компанії	49
3. РОЗДІЛ 3.	53
НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В *****	
3.1 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної системи	53
3.2 Запровадження сучасних інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації	56
3.3 Рекомендації щодо впровадження оновленої системи мотивації	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах стрімких змін ринку, загострення конкуренції за кваліфіковані кадри та розширення можливостей дистанційної й гнучкої зайнятості особливого значення набуває формування дієвої системи мотивації працівників. Саме мотивація визначає рівень професійної активності персоналу, його залученість, готовність до інновацій та стійкість до зовнішніх викликів.

Для компаній, які працюють у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та надають послуги з клієнтської підтримки, питання мотивації персоналу є особливо актуальним. *****, як підприємство, яке функціонує в умовах високої динамічності ринку та залежить від професіоналізму та стабільності кадрового складу, потребує ефективної системи стимулювання працівників. Саме від рівня їхньої зацікавленості у результатах роботи та задоволеності умовами праці залежить якість обслуговування клієнтів, продуктивність бізнес-процесів і довгостроковий розвиток компанії.

Незважаючи на наявність сформованої мотиваційної системи, сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту, посилення вимог до умов праці, зростання ролі нематеріальної мотивації та внутрішньої корпоративної культури зумовлюють потребу у її оновленні та адаптації. Важливим є проведення глибокого аналізу чинних підходів до стимулювання персоналу в *****, визначення їх сильних і слабких сторін, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних інструментів.

Актуальність теми також посилюється розвитком цифрових технологій, які дають змогу поглиблювати HR-аналітику, комплексно оцінювати результати діяльності працівників, виявляти їхні потреби та формувати індивідуальні мотиваційні програми. Це відкриває нові можливості для створення гнучкої,

прозорості та ефективності системи стимулювання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і проведення аналітичної оцінки чинної системи мотивації персоналу в ***** та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідження теоретичних основ мотивації персоналу;
- аналіз сучасних методів та підходів до стимулювання працівників;
- оцінка ефективності системи мотивації в *****;
- визначення ключових проблем і чинників, що впливають на рівень мотивації;
- формування напрямів та інструментів удосконалення мотиваційної системи.

Об'єктом дослідження виступає процес управління мотивацією персоналу в *****. Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування та вдосконалення системи мотивації працівників.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій та моделей мотивації для підвищення рівня залученості персоналу, оптимізації кадрових процесів і поліпшення результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, значення та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством

Мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх психологічних процесів і зовнішніх впливів, які створюють, спрямовують і підтримують поведінку працівника для досягнення певних робочих цілей. У науковій літературі мотивацію розглядають як динамічну взаємодію між потребами працівника (матеріальними й нематеріальними), умовами праці, організаційними цілями та управлінськими практиками. Сучасні огляди підкреслюють, що мотивація вже далеко не тільки про «заробітну плату» – вона охоплює автономію, відчуття компетентності, ціннісну співзвучність із місією компанії, якість лідерства й психологічну безпеку на робочому місці. Це узгоджується з результатами фундаментальних досліджень у цій сфері, зокрема зі становленням і розвитком теорії самодетермінації, яка виокремлює базові психологічні потреби як ключ до внутрішньої мотивації працівників.

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу: 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. [1] Тому, знову ж таки, успішність підприємства, у багатому ступені, залежить від ефективності та добре продуманої системи мотивації його персоналу.

Мотивація (з лат. *movere*) – спонукання до дії. В управлінні мотивація:

- процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.
- створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

Мотивація – це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату.

Види мотивації:

1. Матеріальна (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення)
2. Нематеріальна (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка)
 - мотиваційні наради від керівника
 - вітання з знаменними датами
 - публічна похвала старанних працівників
 - підвищення професійного рівня
 - комфортні умови праці
 - гнучкий графік
3. Моральна - визнання особистих досягнень, вдячність за виконання планів, відмітки про особливі успіхи можна робити не тільки грошима.

Важливо: грамоти та медалі мають сенс лише в тому випадку, коли у працівника не виникає питання, чим заплатити за дорогу на роботу та як гідно утримувати родину.

Теоретичною основою для формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів та потреб працівника, певного колективу та всього суспільства. Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язана з багатьма іншими функціями управління. Саме тому її можна назвати центральною та основною по відношенню до інших функцій управління.

Мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по реалізації концепцій використання і розвитку потенціалу персоналу організації. Мотиваційна стратегія має безпосередній вплив загалом на всі показники діяльності бізнес-

структури, в основному на продуктивність праці. [40]

Вплив мотиваційних факторів на продуктивність та задоволеність працівників є ключовим аспектом управління людськими ресурсами в організації. Проте, існують певні ризики, пов'язані з неефективністю або недостатньою розвиненістю мотиваційної стратегії.

- Операційні ризики представляють собою загрозу для якості виконаної роботи та міжособистісних відносин в колективі. Незадоволеність працівників може призвести до зниження продуктивності, конфліктів та зниження загальної ефективності праці.

- Кадрові ризики пов'язані з втратами через зміну персоналу, що може викликати значні витрати на навчання та адаптацію нових працівників. Це може призвести до переривання робочих процесів та зниження продуктивності.

- Брендіві ризики можуть виникнути внаслідок негативного сприйняття працівниками умов праці, що може негативно вплинути на репутацію організації та призвести до втрати довіри з боку клієнтів та партнерів.

- Ризики благополуччя можуть породжувати стрес та незадоволеність у працівників, що в свою чергу впливає на їхню продуктивність та загальний рівень задоволення від роботи.

- Ризики продуктивності виникають внаслідок недостатньої мотивації працівників, що може призвести до зниження обсягів виконаної роботи та втрати прибутку для організації.

Уникнення цих ризиків передбачає ретельне планування та впровадження ефективних мотиваційних стратегій, спрямованих на підтримку високої мотивації, задоволеності та ефективності працівників [24, с 287].

З позиції управління підприємством мотивація – центральний механізм трансформації стратегічних намірів у щоденні операційні результати. Високий

рівень мотивації зв'язують із підвищеною продуктивністю праці, кращою якістю обслуговування клієнтів, меншою плинністю кадрів і більшою інноваційною активністю співробітників. Систематичні огляди останніх років підтверджують кореляцію між мотивацією (і її складовими: залученістю, задоволеністю, відчуттям сенсу) та результативністю – причому вплив простягається від індивідуальних KPI до фінансових показників компанії. Тому мотиваційні політики мають безпосереднє економічне значення: інвестиції в ефективну систему стимулювання часто окуповуються через зростання продуктивності і скорочення витрат на підбір та навчання персоналу. [5]

У практиці HR-менеджменту роль мотивації також полягає у формуванні конкурентних переваг компанії на ринку праці. Структуровані програми з підвищення залученості, прагнення створити позитивний «employee experience» та впровадження гнучких практик (гібридна робота, індивідуальні траєкторії розвитку, програми визнання) дозволяють компаніям підвищувати привабливість роботодавця і утримувати ключові кадри. Дослідження консалтингових компаній та звіти про стан залученості підтверджують, що позитивний досвід працівника істотно підсилює мотивацію та лояльність – отже, мотиваційна політика є складовою корпоративної стратегії.

Сучасні тенденції також вказують на посилення ролі цифрових інструментів і HR-аналітики у формуванні мотиваційних рішень. Завдяки аналітичним підходам компанії можуть системно виявляти «точки болю» у працівників (вузькі місця в процесі, причини вигорання, слабкі місця в кар'єрних траєкторіях), сегментувати персонал за мотиваційними профілями і персоналізувати стимули. Використання даних дає змогу прогнозувати ризики звільнень, оцінювати економічну ефективність різних мотиваційних заходів і оптимізувати бюджетні витрати на стимулювання. Зафіксовано приклади, коли застосування HR-аналітики забезпечувало суттєве зниження плинності та зростання продуктивності; це робить аналітично підкріплену мотивацію однією з ключових

сучасних практик управління людським капіталом. [6]

Разом із тим, у сучасних дослідженнях звертають увагу на баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Хоча матеріальні винагороди (заробітна плата, бонуси) залишаються важливими для базової задоволеності, стійкий високий рівень мотивації забезпечують нематеріальні чинники: можливості професійного росту, визнання, автономія, справедливість оплати та умов праці, а також відповідність цінностей працівника й організації. На тлі пандемії COVID-19 та переходу багатьох компаній на гібридні моделі роботи ці нематеріальні фактори здобули ще більшого значення – автономія, гнучкість та підтримка психічного здоров'я прямо впливають на те, наскільки працівник буде залучений і продуктивний у нових форматах.

Важливо також усвідомлювати мультифакторний характер мотивації: вона залежить не тільки від HR-політик, а й від стилю лідерства, організаційної культури, дизайну роботи, систем оцінки результатів і навіть зовнішніх умов (ринок праці, економічна ситуація).

Тому формування ефективної мотиваційної системи вимагає інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне планування, дані HR-аналітики, адаптивні управлінські практики й регулярну оцінку впливу. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати короткострокові показники, а й будувати довгострокову внутрішню мотивацію, що підтримує інновації, адаптивність і стійкість підприємства. [1]

Отже, роль мотивації в системі управління підприємством багатогранна: вона є джерелом індивідуальної працездатності, інструментом стратегічного управління людським капіталом і механізмом підвищення конкурентоспроможності.

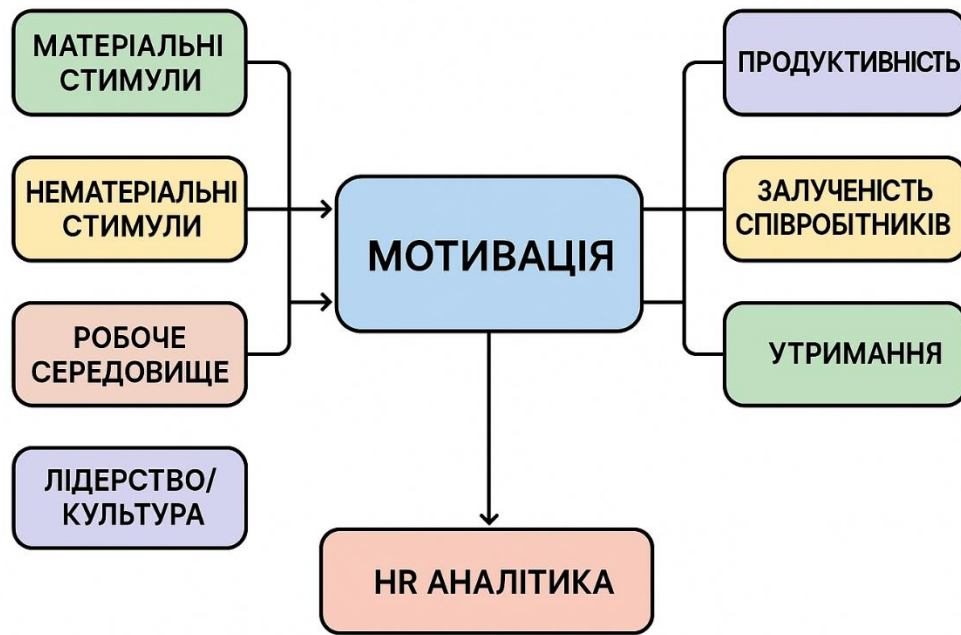


Рис. 1.1. Взаємодія факторів мотивації та результатів компанії.

У контексті дослідження для ***** це означає, що теоретичні засади (від класичних теорій до сучасних підходів на кшталт самодетермінації та HR-аналітики) мають бути покладені в основу практичної аналітики й розробки рекомендацій, адаптованих до специфіки компанії (галузь, організаційна структура, форма роботи, культура). Сформована на базі даних та сучасних підходів мотиваційна програма має забезпечити не лише тимчасове підвищення показників, а сталість, залученість і готовність співробітників сприяти розвитку компанії.

1.2 Основні теорії та моделі мотивації працівників

Питання мотивації персоналу є одним з ключових у системі управління людськими ресурсами, оскільки мотиваційні механізми визначають рівень залученості працівників, їх продуктивність, задоволеність працею та готовність до професійного зростання. Наукові підходи до мотивації формувалися протягом понад ста років, що зумовило появу значної кількості теорій – змістовних,

процесуальних, поведінкових та сучасних інтегрованих моделей. Кожна з них відображає певний аспект людських потреб, стимулів, особистісних очікувань чи соціально-психологічних факторів, що впливають на трудову поведінку.

Одна з найвідоміших моделей – ієрархія потреб А. Маслоу, яка визначає, що людина прагне задовольняти свої потреби у певній послідовності: від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. [35]



Рис. 1.2. Піраміда потреб Абрагама Маслоу

У практиці управління мотивація, заснована на цій моделі, дає можливість будувати системи стимулювання, що враховують різноманітні рівні потреб персоналу: конкурентну заробітну плату, соціальні гарантії, безпечні умови праці, можливості навчання, кар'єрного зростання тощо. Хоча теорія Маслоу критикується за надмірну універсальність і відсутність емпіричної доказовості щодо чіткої послідовності потреб, вона залишається фундаментальною та корисною в контексті HR-практики.

Важливий внесок у розуміння природи мотивації зробив Ф. Герцберг, який запропонував двофакторну теорію. Він розділив усі чинники, що впливають на задоволеність працею, на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні (зарплата, умови праці, стосунки з керівником) не мотивують до кращих результатів, але їхня

відсутність викликає незадоволення. Мотиваційні (визнання, відповідальність, цікава робота, розвиток) створюють умови для підвищення продуктивності та задоволеності.



Рис.1.3 Двофакторна теорія Герцберга

Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї роботи нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. [14] Цей підхід широко використовується при побудові нематеріальної мотивації та розробленні програм професійного розвитку персоналу, особливо в компаніях, орієнтованих на інтелектуальну працю.

Процесуальні теорії зосереджені не на тому, які саме потреби має людина, а як вона вибирає певну поведінку. Однією з найбільш впливових у цій групі є теорія очікувань В. Врума, згідно з якою мотивація залежить від трьох елементів: очікування щодо власних зусиль («чи зможу я виконати роботу?»), інструментальності («чи отримаю я винагороду за результат?») та валентності («чи цінна для мене ця винагорода?»). [37]



Рис. 1.4. Схематичне зображення теорії очікувань

На основі цієї теорії будуються сучасні KPI-системи, моделі performance management та системи преміювання, у яких працівник чітко розуміє зв'язок між діями й результатами.

Інша важлива процесуальна теорія – теорія справедливості Дж. Адамса, заснована на припущенні, що люди оцінюють свою винагороду порівняно з винагородою інших працівників. [36] Відчуття несправедливості знижує мотивацію, стимулює пасивність або, навпаки, бажання змінити роботу. У практиці HR ця теорія лежить в основі політик прозорості компенсації, грейдів, перегляду зарплат, а також механізмів зворотного зв'язку та інклюзивних принципів управління.

У сучасних умовах значну увагу приділяють теорії самодетермінації Д. Десі та Р. Раяна, яка пояснює, що людина мотивована найбільшою мірою тоді, коли відчуває автономію, компетентність та соціальну пов'язаність. [11] Ця концепція є основою сучасних підходів до нематеріальної мотивації, розвитку корпоративної культури, коучингового стилю управління та гнучких моделей організації праці (remote work, flexible schedule).

Окремо варто виділити поведінкові теорії, зокрема підхід Б. Скіннера, який розглядає мотивацію як результат підкріплення. Позитивне підкріплення (похвала, бонус, можливість розвитку) сприяє повторенню бажаної поведінки, а

негативне – зменшує небажані дії. [8] Ця модель широко використовується в системах оперативного керування персоналом, програмах адаптації нових працівників, системах наставництва та в gamification-проектах.

Сучасні інтегровані моделі, такі як концепція роботи, що збагачує (job enrichment), модель характеристик роботи Дж. Хекмана і Г. Олдема, а також competency-based підходи, дозволяють поєднувати різні мотивуючі фактори – інтерес до роботи, важливість ролі для організації, можливість контролю, різноманітність завдань тощо. Ці моделі особливо актуальні в IT-сфері та сервісних компаніях, де важливо зберігати високу залученість та інноваційність.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу

Теорія	Основна ідея	Сильні сторони для HR	Обмеження
Маслоу	Ієрархія потреб – від базових до самореалізації	Дає уявлення про послідовність стимулів	Надмірно спрощена, малозастосовна індивідуально
Герцберг	Розрізнення гігієнічних факторів та мотиваторів	Показує важливість нематеріальних мотиваторів	Не враховує індивідуальної різниці
SDT (Deci & Ryan)	Автономія, компетентність, пов'язаність – джерела внутрішньої мотивації	Сильне емпіричне підґрунтя для розвитку внутрішньої мотивації	Впровадження потребує системних змін
Теорія очікувань	Мотивація = очікування × інструментальність × валентність	Допомагає структурувати систему винагород	Потребує вимірюваних метрик і прозорості
Теорія справедливості	Мотивація залежить від відчуття справедливості	Підкреслює роль прозорих політик	Суб'єктивна оцінка співробітників

Аналізуючи різні теорії мотивації, можна зробити висновок, що жодна з них не є універсальною, проте кожна дає цінні інструменти для практики управління персоналом. У сучасних підприємствах ефективна мотиваційна система ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, персоналізації мотиваційних підходів, прозорому управлінні результатами та розвитку корпоративної культури.



Рис. 1.5 Основні сучасні складові системи мотивації персоналу

Саме інтеграція класичних теорій із сучасними підходами дозволяє забезпечити високу ефективність, стійкість та конкурентоспроможність кадрової політики підприємства.

1.3 Сучасні підходи, інструменти та тенденції у сфері мотивації персоналу

У сучасних організаціях мотивація персоналу перетворюється з традиційного набору стимулів на комплексну управлінську систему, що враховує зміну ринку праці, технологічний розвиток, дистанційні формати роботи, очікування різних поколінь працівників та потребу підприємств у гнучкості. Все більше компаній відходять від стандартизованих моделей винагороди й переходять до персоніфікованих та багатовимірних мотиваційних стратегій, які поєднують економічні, соціально-психологічні, цифрові та культурні інструменти.

Таблиця 1.2

Порівняння традиційних та сучасних підходів до мотивації персоналу

Критерій порівняння	Традиційні підходи до мотивації	Сучасні підходи до мотивації
Філософія управління персоналом	Орієнтація на контроль і підпорядкування	Орієнтація на співпрацю, партнерство, розвиток
Пріоритет у мотивації	Матеріальні стимули (зарплата, премії)	Баланс матеріальних, нематеріальних та ціннісних стимулів
Індивідуалізація	Єдина система мотивації для всіх	Персоналізація мотиваційних пакетів під потреби працівника
Інструменти стимулювання	Накази, адміністративні методи, дисциплінарні заходи	Гнучкі графіки, цифрові HR-інструменти, коучинг, розвиток, гейміфікація
Комунікація з працівниками	Вертикальна, одностороння	Дво- та багатостороння, партнерська, регулярні зворотні зв'язки
Система винагород	Фіксована, рідкісні премії	Total Rewards: розвиток, визнання, благополуччя, гнучкість
Акцент у результативності	Облік витраченого часу	Облік досягнень, створеної цінності, впливу на результат
Роль керівника	Контролер, наглядач	Лідер, наставник, ментор, коуч
Корпоративна культура	Формальна, дисциплінарна	Культура довіри, відкритості, психологічної безпеки
Форми роботи	Переважаючо офісна	Гібридна, дистанційна, гнучка
Механізми розвитку персоналу	Нерегулярні тренінги, формальні курси	Безперервне навчання (Lifelong Learning), Upskilling/Reskilling, внутрішні академії
Оцінка персоналу	Формальна атестація раз на рік	Безперервний Performance Review, OKR/KPI, 360° оцінювання
Визнання досягнень	Періодично, найчастіше за фінансові результати	Регулярні програми визнання, peer-to-peer recognition, публічне відзначення
Соціальна відповідальність	Відсутня або мінімальна	ESG, волонтерські програми, екопроекти як частина мотивації
Психологічний добробут	Не враховується	Програми ментального здоров'я, підтримка work-life balance
Технологічне забезпечення	Мінімальне використання технологій	HRIS, People Analytics, автоматизація кадрів, ШІ-рішення
Участь працівника у прийнятті рішень	Обмежена	Співучасть у формуванні цілей, залученість у стратегічні ініціативи
Мотиваційний драйвер поколінь	Стабільність, гарантії, довгострокове працевлаштування	Розвиток, свобода, самореалізація, гнучкість, ціннісна відповідність

Ключовою тенденцією сучасної мотиваційної політики є персоналізація. Від працівників очікують не лише виконання задач, а й проактивність, розвиток компетентностей, самостійність у прийнятті рішень, залученість у бізнес-

процеси. Водночас працівники очікують від роботодавця індивідуального підходу, можливості впливати на власну кар'єрну траєкторію, гнучкого графіка, якісного керівництва, психологічної безпеки та комфортних умов праці. Тому сучасні компанії створюють мотиваційні пакети, адаптовані до віку, професійного рівня, стилю роботи, цінностей і життєвих обставин працівника.

Ще однією глобальною тенденцією є зміщення акценту з матеріальної на нематеріальну мотивацію. Матеріальні стимули, хоча й залишаються базовими, уже не сприймаються як головний чинник утримання персоналу. Працівники надають значення визнанню досягнень, можливості професійного розвитку, командній підтримці, цікавим проєктам, автономії у роботі та справедливій оцінці результатів. Корпоративна культура довіри, відкритості та співпраці стає потужним мотиваційним фактором, а кваліфіковані менеджери з людьми – одним із визначальних ресурсів компанії.

Одним із ключових сучасних підходів є концепція Total Rewards, яка поєднує фінансові винагороди, можливості навчання, управління кар'єрою, благополуччя, корпоративну культуру та визнання. Компанії дедалі активніше впроваджують програми ментального здоров'я, гнучкі форми зайнятості, політику work-life balance, розвиток внутрішньої мобільності. Усе це формує цілісний мотиваційний простір, де працівник отримує не лише заробітну плату, а й додану цінність від співпраці з роботодавцем.

Суттєву роль у формуванні сучасних систем мотивації відіграють цифрові інструменти. Платформи HRIS, системи People Analytics, ШІ-рекомендації щодо розвитку персоналу, автоматизовані бонусні програми, гейміфіковані системи визнання допомагають точніше визначати реальні потреби працівників. За допомогою цифрової аналітики компанії можуть прогнозувати ризики плинності, визначати сильні сторони та зони розвитку команди, оптимізувати мотиваційні програми на основі фактичних даних, а не інтуїції.

Тенденцією останніх років є також зміцнення ролі навчання та розвитку як

драйверів мотивації. Працівники цінують можливість постійно підвищувати кваліфікацію, брати участь у менторських програмах, курсах, внутрішніх академіях, отримувати нові компетенції, які підвищують їхню професійну вартість. Це формує так звану мотивацію через розвиток, коли інвестиції компанії у людський капітал прямо впливають на лояльність персоналу та продуктивність.

Не менш важливими стають цінності та місія організації. Покоління Y і Z значною мірою мотивуються не лише грошима, але й приналежністю до проєктів, що мають соціальний та етичний зміст. Тому компанії активно впроваджують ESG-ініціативи, волонтерські програми та соціальну відповідальність як частину мотиваційної стратегії. [26]

У підсумку сучасні мотиватори формують гнучку систему, де ключовими елементами виступають індивідуалізація, цифровізація, розвиток талантів, психологічне благополуччя, ефективна комунікація та сильна корпоративна культура. Ті організації, які здатні інтегрувати ці елементи в єдину мотиваційну модель, отримують високий рівень продуктивності, низьку плинність кадрів та конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ *****

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності *****

Сьогодні ***** (*****) – відома українська компанія, яка активно впроваджує своє програмне забезпечення як на локальному, так і на міжнародному ринку. Її послуги користуються попитом в Європі, Азії та США. Компанія допомагає підприємствам різних галузей економіки оптимізувати обробку звернень з різних каналів, підвищити ефективність вихідних обдзвонів та автоматизувати бізнес-процеси. [29]

Історія компанії ***** коротко відображає її шлях від створення в 2010 році до сучасних досягнень. Заснована у Львові командою експертів у сфері IP-телефонії та кол-центрів, компанія виникла з ідеї розробити продукт, що підніме продуктивність кол-центрів на новий рівень. Вже у 2010 році була представлена перша версія програми ***** Call Center. На той момент українському ринку не вистачало технологічних рішень для масових вихідних обдзвонів, тож компанія розробила власний алгоритм режиму вихідного обдзвону Predictive, що знайшов успішне використання у практиці.

Експертна команда ***** складається з 35 фахівців у галузі телекомунікацій та організації роботи. Ця різноманітність дозволяє компанії надавати персоналізований підхід до кожного клієнта та забезпечує якісну технічну підтримку. З 2016 року ***** активно розширює свою діяльність на західних ринках з метою глобалізації та масштабування.

Мета діяльності ***** полягає в наданні якісних та інноваційних послуг у сфері телекомунікацій, спрямованих на задоволення потреб своїх клієнтів і покращення їхнього досвіду користування. Компанія прагне забезпечити найвищий рівень обслуговування, враховуючи індивідуальні потреби та вимоги кожного клієнта.

Згідно з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-

підприємців та громадських формувань, компанія спеціалізується на таких видах діяльності:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (з 18.07.2019);

46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (з 18.07.2019)

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (з 18.07.2019)

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (з 18.07.2019)

82.20 Діяльність телефонних центрів (з 18.07.2019) (за цим КВЕДом в Україні діючих 790 юридичних осіб та 1247 ФОП) – основний вид діяльності

В умовах постійних змін сучасного економічного середовища, що характеризуються нестабільністю ринків та посиленням конкуренції, стратегічне управління стає надзвичайно важливим для забезпечення довгострокового успіху підприємств. Ця проблема особливо актуальна для компаній телекомунікаційної галузі, зокрема для *****, яке працює в умовах швидкого технологічного розвитку та постійного впровадження інновацій.

Цінності компанії ***** мають значний вплив на команду фахівців, що працюють у ній. Постійне вдосконалення, клієнтоорієнтованість, гнучкість та орієнтованість на кінцевого споживача становлять основу культури організації і направляють її робочі процеси та взаємодію з клієнтами.

Цінність постійного вдосконалення стимулює фахівців до пошуку нових ідей та розвитку своїх навичок та знань. Вона підтримує культуру постійного розвитку та інновацій, що забезпечує високий рівень професійної компетентності команди. Клієнтоорієнтованість сприяє формуванню в команді глибокого розуміння потреб та очікувань клієнтів. Це допомагає фахівцям створювати персоналізовані рішення та надавати високоякісну підтримку, що відповідає

потребам клієнтів. Гнучкість є ключовою якістю для команди, яка працює в швидкозмінному середовищі. Вона дозволяє фахівцям ефективно адаптуватися до змін та швидко реагувати на нові виклики і можливості. Орієнтованість на кінцевого споживача наголошує на важливості задоволення потреб та очікувань кінцевого користувача. Це стимулює команду до постійного вдосконалення продуктів та послуг, спрямованих на поліпшення досвіду користувачів. Узагальнено, ці цінності формують корпоративну культуру, що сприяє успіху та ефективності команди фахівців, які працюють у компанії *****.

Порядок діяльності компанії підпорядковується Конституції України та законам України, зокрема Закону України від 24.01.2013 № 2011-1 "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" [17], який був прийнятий Верховною Радою України, а також Цивільному кодексу, Господарському кодексу та Закону «Про господарські товариства». Компанія зобов'язана дотримуватися усіх відповідних законодавчих норм, які стосуються її діяльності, включаючи акти Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Уповноваженого органу управління та нормативно-правові акти, які видаються міністерствами та іншими органами виконавчої влади. Ці законодавчі норми визначають права та обов'язки компанії, регулюють процедури її реєстрації, управління та оподаткування, встановлюють вимоги до діяльності, забезпечують захист прав та інтересів співробітників та сторін, що взаємодіють з компанією, та забезпечують виконання інших правових норм, які стосуються її функціонування.

Враховуючи специфіку діяльності ***** як ІТ-компанії, яка працює у сфері телекомунікацій, особливу роль відіграють спеціальні закони та нормативні акти, що регулюють саме цю галузь:

1. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [18], який регулює зовнішньоекономічні операції суб'єктів господарювання.

2. Закон України "Про інформацію" [19], який регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації.
3. Закон України "Про захист персональних даних" [16], що визначає правові відносини, пов'язані із захистом персональних даних під час їх обробки. Для ***** дотримання цього закону особливо важливе, оскільки компанія розробляє програмні рішення для контакт-центрів, які працюють з персональними даними клієнтів.
4. Закон України "Про авторське право і суміжні права" [15], який захищає права розробників програмного забезпечення як об'єкта інтелектуальної власності.
5. Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" [20], який визначає організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті, що створює сприятливі умови для ведення інноваційного бізнесу, зокрема в IT-сфері.

Аналізуючи статутні документи ***** , можна відзначити, що компанія також керується у своїй діяльності внутрішніми нормативними документами:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку, що регулюють організацію праці, трудову дисципліну, права та обов'язки працівників і роботодавця.
2. Положення про комерційну таємницю, яке регламентує порядок захисту конфіденційної інформації підприємства.
3. Положення про оплату праці та преміювання, що встановлює систему оплати праці на підприємстві.
4. Посадові інструкції працівників, які визначають їх функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Крім законодавчих актів, діяльність ***** регулюється також підзаконними нормативно-правовими актами, а саме: постановами Кабінету Міністрів України, наказами та рішеннями центральних органів виконавчої

влади, зокрема Міністерства цифрової трансформації України та Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ).

Важливим аспектом є також дотримання компанією вимог щодо сертифікації програмного забезпечення. Згідно з інформацією з офіційного сайту компанії, ***** має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості у сфері розробки програмного забезпечення, що свідчить про дотримання міжнародних вимог до якості продукції.

Слід зазначити, що нормативно-правова база, яка регулює діяльність підприємств ІТ-сектору в Україні, постійно оновлюється та вдосконалюється відповідно до потреб розвитку галузі та міжнародних стандартів. Це вимагає від компанії постійного моніторингу законодавчих змін та адаптації до нових правових вимог [7].

Згідно з українським законодавством, компанія з обмеженою або додатковою відповідальністю має свою організаційну структуру, яка визначається відповідно до вимог законів України та інших нормативно-правових актів. Так, організаційна структура ***** визначає розподіл функцій та завдань між відділами та підрозділами компанії, їх компетентність у вирішенні конкретних завдань та загальну взаємодію всіх структурних підрозділів. Це є одним із ключових елементів внутрішнього середовища компанії, що має великий вплив на всі аспекти управління.

Взаємозв'язок організаційної структури ***** з основними поняттями менеджменту, такими як стратегія, цілі, функції, процеси та механізми функціонування, свідчить про значний вплив структури управління на всі аспекти діяльності компанії. Тому керівництво та менеджери приділяють велику увагу принципам та методам формування структур, а також аналізу тенденцій у їх діяльності та оцінці відповідно до стратегії, цілей і завдань компанії.

Проектування організаційної структури ***** враховує вимоги до

довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

При проектуванні організаційних структур управління ***** керується рядом загальних принципів, що визначають ефективність та спрямованість її діяльності. По-перше, кожна гілка та підрозділ компанії повинні чітко відображати стратегію, цілі і завдання, які вони ставлять перед собою. Це забезпечує внутрішню спрямованість та узгодженість дій всієї організації. По-друге, організаційна структура має бути підпорядкована діяльності компанії та її потребам, забезпечуючи оптимальний рівень витрат на управлінський апарат.

Крім того, важливим є раціональний розподіл робочого навантаження та чітка спеціалізація управлінських функцій між працівниками. При цьому необхідно враховувати посадові повноваження та відповідальність кожного працівника. Також, структура повинна відповідати реальному зовнішньому середовищу компанії та бути здатною до швидкого реагування на зміни. Наведені принципи допомагають створити ефективну та ефективно працюючу організаційну структуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

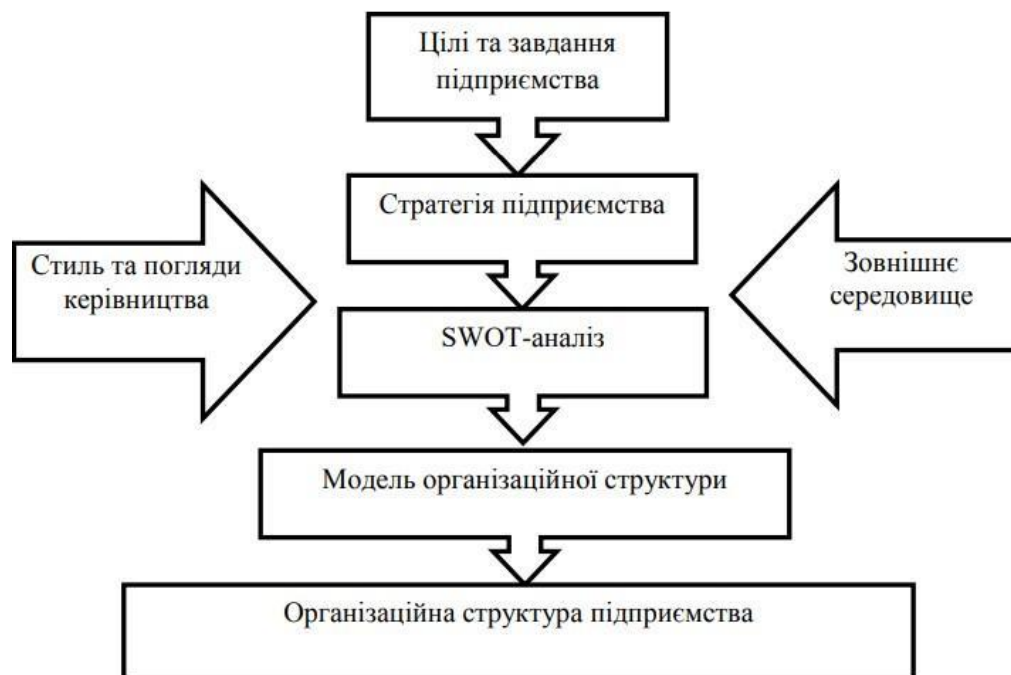


Рис. 2.1. Зв'язок між постановкою цілей та встановленням організаційної

структури управління підприємством

Таким чином, у компанії встановлюється лінійно-функціональна структура, де різні функціональні області та відділи спеціалізуються на виконанні конкретних завдань та відповідають перед вищим рівнем управління.



Рис. 2.2. Організаційна структура *****

В процесі дослідження було ідентифіковано систему стратегічних документів *****», що формують ієрархічну структуру стратегічного планування підприємства. Основні планові документи стратегічного характеру, що використовуються в системі менеджменту досліджуваного підприємства, представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Система стратегічних документів *****»

Тип документу	Період дії	Відповідальний підрозділ	Основний зміст	Періодичність актуалізації
1	2	3	4	5
Корпоративна стратегія	5 років	Рада керівників підрозділів	Визначення місії, візії, стратегічних цілей, напрямів розвитку та конкурентної позиції компанії	Щорічний перегляд, повне оновлення кожні 5 років
Функціональні стратегії (маркетингова, фінансова,	3 роки	Керівники відповідних підрозділів	Декомпозиція корпоративної стратегії на функціональні	Щопівроку

інноваційна, кадрова)			напрями з визначенням	
Бізнес-план розвитку	2 роки	Фінансовий департамент, керівники бізнес-напрямів	Детальний опис заходів з реалізації стратегії із відповідним фінансово-економічним обґрунтуванням	Щорічно
1	2	3	4	5
Операційні плани	1 рік	Керівники відповідних підрозділів	Короткострокові цілі та заходи, спрямовані на реалізацію функціональних стратегій	Щоквартально
Проектна документація	На період проєкту	Проектні менеджери	Детальний опис проєктів, ресурсів, термінів виконання, очікуваних результатів	За потребою (зазвичай щомісяця)

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої документації

*****.

Аналіз наведених документів засвідчує, що система стратегічного планування ***** має комплексний характер та охоплює всі ієрархічні рівні управління підприємством, забезпечуючи взаємоузгодженість довгострокових та оперативних цілей. Особливу увагу в структурі стратегічного планування компанії приділено розробці інноваційної стратегії, що обумовлено специфікою галузевої приналежності підприємства та високою інтенсивністю технологічних змін у сфері телекомунікацій.

У процесі стратегічного планування ***** використовує різні аналітичні інструменти: SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; PEST-аналіз для оцінки зовнішнього середовища; модель п'яти конкурентних сил Портера; аналіз GAP для виявлення розривів між цілями і можливостями; визначення ключових факторів успіху; та систему збалансованих показників (BSC). Використання цих інструментів допомагає всебічно

проаналізувати ситуацію та врахувати різні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Особливу увагу в процесі стратегічного планування ***** приділяє формулюванню візії та місії компанії як фундаментальних елементів стратегічного спрямування діяльності. Відповідно до офіційних документів підприємства, поточне формулювання місії ***** визначено наступним чином: "Створення інноваційних програмно-технічних рішень у сфері телекомунікацій, що забезпечують максимізацію ефективності бізнес-комунікацій наших клієнтів".

Аналіз цього формулювання місії показує, що воно відповідає основним вимогам, зокрема вказує на сферу діяльності та цільових клієнтів компанії. Проте у формулюванні не відображено ціннісну пропозицію підприємства та його соціальну відповідальність, що зменшує ефективність місії як інструменту представлення компанії у зовнішньому середовищі.

Бачення майбутнього ***** у діючих документах сформульовано як "Стати глобальним лідером у сфері програмних рішень для організації контакт-центрів та систем корпоративної телефонії". Таке формулювання характеризується високим рівнем амбіційності, проте має недостатню конкретизацію щодо часових меж та кількісних параметрів досягнення задекларованої позиції, що ускладнює моніторинг прогресу в реалізації стратегічних цілей.

Удосконалене формулювання бачення майбутнього ***** пропонується визначити наступним чином: "До 2030 року ***** прагне увійти до п'ятірки глобальних лідерів у сфері програмних рішень для організації контакт-центрів та систем корпоративної телефонії, забезпечуючи щорічне зростання ринкової частки на 7-10% та інвестуючи не менше 15% доходу у розробку революційних технологій штучного інтелекту для удосконалення бізнес-комунікацій".

На відміну від існуючого, запропоноване формулювання бачення майбутнього включає конкретні часові межі, кількісні параметри успіху та

напрями технологічного розвитку, що підвищує його практичну цінність як орієнтира для стратегічного планування і контролю. Крім того, воно узгоджується з ключовими трендами галузі, зокрема щодо зростаючої ролі технологій штучного інтелекту у розвитку телекомунікаційних систем. Важливо зазначити, що стратегічне планування у ***** має безперервний циклічний характер та передбачає регулярну актуалізацію стратегічних документів з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, стратегічне управління та планування в діяльності ***** характеризується системністю та структурованістю, проте має потенціал для подальшого удосконалення. Запропоновані заходи дозволять підвищити адаптивність стратегії підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

У контексті сучасної парадигми стратегічного менеджменту, підхід ***** до стратегічного планування можна охарактеризувати як комбінацію раціонального та інкрементального підходів з елементами стратегії як патерну (за класифікацією Г. Мінцберга). З одного боку, підприємство здійснює формалізоване стратегічне планування з визначенням довгострокових цілей та шляхів їх досягнення (раціональний підхід). З іншого боку, наявність механізмів регулярної актуалізації стратегії свідчить про гнучкість та адаптивність стратегічного управління (інкрементальний підхід). Елементи стратегії як патерну проявляються у формуванні організаційної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність.

Слід зазначити, що в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, характерної для телекомунікаційної галузі, такий комбінований підхід до стратегічного управління є виправданим, оскільки дозволяє поєднати переваги систематичного планування з можливістю оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що стратегічне управління ***** відповідає сучасним теоретико-методологічним підходам та галузевій специфіці підприємства. Подальше удосконалення стратегічного управління компанії доцільно здійснювати у напрямі посилення сценарної складової планування, підвищення рівня інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління, а також удосконалення формулювань місії та бачення майбутнього відповідно до запропонованих варіантів. Це дозволить підприємству ефективно реалізувати наявний потенціал та забезпечити стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку телекомунікаційних систем.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та особливостей організації праці

Проведене дослідження стратегічного управління та планування в діяльності ***** засноване на аналізі внутрішньої документації стратегічного характеру та проведених інтерв'ю з керівництвом підприємства. Зібрані дані були опрацьовані з використанням методів аналізу, узагальнення та систематизації.

*****», що функціонує на ринку під брендом *****, є ІТ-компанією, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення для ефективної організації контакт-центрів та систем телефонії. Портфель продуктів підприємства включає програмне забезпечення VoIP-телефонії, системи для побудови й оптимізації контакт-центрів та комплексні послуги з інтеграції телефонних систем. Компанія заснована у 2004 році та має представництва в Україні, Польщі та США, що підтверджує транснаціональний характер її діяльності та стратегічну орієнтацію на глобальні ринки.

Компанію очолює керівник Хомин Богдан Стефанович, який спільно з менеджером по персоналу забезпечує організацію та координацію діяльності підприємства.

Діяльність підприємства ***** належно організовується згідно з принципами документування та внутрішнього контролю. Початковим кроком у

цьому процесі є видання розпорядчих документів, зокрема наказів чи розпоряджень, які регулюють основні аспекти діяльності підприємства. Ці документи визначають порядок проведення різноманітних процесів та встановлюють внутрішні правила та процедури компанії.

Окрім того, правове становище працівників урегульовується через посадові інструкції, які встановлюють їхні обов'язки, права та відповідальність.

1. У загальних положеннях працівників вказана наступна інформація:

- Основні дані про посаду, сферу діяльності працівника;
- Найменування підрозділу, місця праці;
- Порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків;
- Безпосередня підпорядкованість;
- Наявність підлеглих;
- Перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник;
- Порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності.

2. Завдання та обов'язки – у цьому розділі характеризується зміст діяльності працівника, зокрема:

- Визначається самостійна ділянка роботи відповідно до Положення про підрозділ;
- Визначається перелік функцій і відповідних результатів діяльності працівника на посаді;
- Посадові обов'язки працівника чітко відповідають завданням і функціям підрозділу та вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

3. Права – у даному розділі чітко вказуються і наводяться делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він повинен

забезпечувати в процесі своєї діяльності виконання на нього завдань і обов'язків.

4. Відповідальність – тут містяться показники оцінки роботи співробітника і межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт. Показниками оцінки роботи є якість і своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків.
5. Кваліфікаційні вимоги – вказані норми, що стосуються освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня та досвіду, що є достатніми для повного і якісного виконання посадових обов'язків.
6. Повинен знати – зазначено вимоги до спеціальних знань, а також до законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.
7. Взаємовідносини за професією – визначається коло взаємозв'язків працівника зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами та організаціями, з якими співробітник має службові взаємовідносини.

Це забезпечує ясність та системність у виконанні роботи кожним співробітником і допомагає забезпечити високий рівень ефективності підприємства.

Щодо організації робочих місць, на підприємстві ***** формується штат працівників, де для кожної посади визначається необхідна чисельність працівників, їхні посадові оклади та функціональні обов'язки. Це сприяє належному розподілу робочого навантаження та ефективному управлінню людськими ресурсами.

Насамкінець, підприємство ***** виконує всі законні вимоги щодо забезпечення безпечних та здорових умов праці для своїх працівників (ст. 13 Закону від 14.10.92 р. № 2694-XII). Це включає розроблення та впровадження документів з охорони праці, а також виконання всіх вимог стосовно забезпечення

безпеки праці на робочому місці. Такий підхід допомагає підприємству не лише дотримуватися законодавства, а й забезпечити найвищий стандарт якості управління та діяльності.

У сучасних умовах господарювання людський капітал є визначальним фактором конкурентоспроможності організації, особливо в галузі інформаційних технологій. Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність та здатність компанії адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У контексті даного дослідження особливу увагу приділено аналізу діяльності відділу управління персоналом *****», який відіграє стратегічну роль у забезпеченні кадрового потенціалу компанії.

Відділ управління персоналом ***** представлений компактною структурою, до складу якої входять: керівник відділу, фахівець з підбору персоналу (рекрутер) та офіс-менеджер, який також виконує функції HR-адміністратора. Незважаючи на невеликий чисельний склад відділу, він забезпечує повний спектр функцій кадрового менеджменту для всієї компанії, яка налічує 35 співробітників (станом на перший квартал 2025 року).

Керівник відділу управління персоналом підпорядковується безпосередньо генеральному директору та входить до складу управлінської команди компанії. Це забезпечує інтеграцію кадрової стратегії в загальну стратегію розвитку організації та надає можливість оперативно вирішувати кадрові питання на найвищому рівні управління.

До основних функціональних обов'язків відділу управління персоналом ***** належать:

- рекрутинг та відбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- організація навчання та розвитку персоналу;
- проведення оцінки персоналу;

- формування корпоративної культури;
- адміністрування кадрового документообігу;
- моніторинг задоволеності та залученості персоналу;

Проаналізуємо динаміку та структуру персоналу компанії за останні три роки, що дозволить виявити тенденції розвитку організації та визначити ефективність кадрової політики (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка та структура персоналу *** за 2022-2025 рр.**

Показник:	2022	2023	2024	1 кв. 2025	Темп приросту 2024/2022, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	28	31	34	35	21,4
Структура за категоріями:					
- керівники	4	4	5	5	25,0
- фахівці	22	25	27	28	22,7
- технічний персонал	2	2	2	2	0,0
Структура за підрозділами:					
- відділ розробки ПЗ	16	18	20	21	25,0
- відділ підтримки клієнтів	5	6	6	6	20,0
- відділ продажу та маркетингу	3	3	4	4	33,3
- адміністративний відділ	4	4	4	4	0,0
Вікова структура:					
- до 30 років	12	13	14	15	16,7
- 30-40 років	13	14	16	16	23,1
- понад 40 років	3	4	4	4	33,3
Освітня структура:					
- повна вища освіта	24	26	29	30	20,8
- неповна вища та середня спеціальна	4	5	5	5	25,0

Розподіл за статтю:					
- чоловіки	19	21	22	33	15,8
- жінки	9	10	12	12	33,3

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої документації *****»

Аналіз даних Таблиці 2.2 свідчить про стабільний розвиток компанії, що підтверджується зростанням чисельності персоналу на 21,4% за період 2022-2024 рр. Найбільш динамічно зростає кількість фахівців, що відповідає специфіці діяльності ІТ-компанії, де основною продуктивною силою є кваліфіковані спеціалісти.

У структурі персоналу за підрозділами найбільша частка припадає на відділ розробки програмного забезпечення (60% від загальної чисельності), що обумовлено специфікою діяльності компанії. Варто зазначити, що чисельність працівників відділу розробки ПЗ зросла на 25% за аналізований період, що свідчить про посилення технологічного потенціалу компанії.

Аналіз вікової структури персоналу демонструє переважання працівників у віковій групі 30-40 років (45,7% від загальної чисельності), що забезпечує оптимальне поєднання досвіду та інноваційного мислення. Одночасно спостерігається тенденція до зростання частки працівників віком понад 40 років (на 33,3% за три роки), що свідчить про підвищення рівня зрілості організації та накопичення експертизи.

Освітня структура персоналу характеризується високим рівнем кваліфікації: 85,7% працівників мають повну вищу освіту, що відповідає вимогам ІТ-галузі та забезпечує високий інтелектуальний потенціал компанії.

Гендерна структура персоналу показує поступове збільшення частки жінок (з 32,1% у 2022 році до 34,3% у 2025 році), що відображає загальну тенденцію до підвищення гендерної різноманітності в ІТ-секторі.

Дослідження процесів руху персоналу дозволяє оцінити стабільність

кадрового складу та ефективність кадрової політики щодо утримання цінних співробітників. Розглянемо основні показники руху персоналу ***** (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу *** за 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	31	34	+6
Прийнято на роботу нових працівників, осіб	5	6	7	+2
Звільнено працівників, осіб	2	3	4	+1
Структура звільнень за причинами:				
- за власним бажанням	2	2	3	+1
- інші причини	0	1	1	+1
Коефіцієнти руху персоналу:				
- коефіцієнт обороту з прийому, %	17,9	19,4	20,6	+2,7 п.п.
- коефіцієнт обороту зі звільнення, %	7,1	9,7	11,8	+4,7 п.п.
- коефіцієнт плинності кадрів, %	7,1	6,5	11,8	+4,7 п.п.
- коефіцієнт загального обороту, %	25,0	29,0	32,4	+7,4 п.п.
Індекс стабільності персоналу, %	92,9	90,3	88,2	-4,7 п.п.

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої документації *****»

Аналіз даних Таблиці 2.3 свідчить про зростання коефіцієнта плинності кадрів з 7,1% у 2022 році до 11,8% у 2024 році, що перевищує рекомендовані значення для ІТ-галузі (8-10%). Це може свідчити про наявність певних проблем

у системі утримання персоналу. Структура причин звільнень за власним бажанням показує, що основним фактором є перехід працівників до конкурентних компаній, що потребує особливої уваги з боку керівництва.

Індекс стабільності персоналу демонструє негативну динаміку, зменшившись на 4,7 відсоткових пункти за аналізований період, що також сигналізує про необхідність удосконалення кадрової політики щодо утримання персоналу.

Крім цього Відділ управління персоналом ***** використовує комплексний підхід до рекрутингу, який поєднує традиційні методи пошуку кандидатів з інноваційними цифровими технологіями. Основними джерелами пошуку кандидатів є:

1. Спеціалізовані інтернет-платформи з пошуку роботи (DOU, Work.ua, Djinni);
2. Професійні соціальні мережі (LinkedIn);
3. Реферальна програма (рекомендації від працюючих співробітників);
4. Власна база кандидатів;
5. Співпраця з профільними закладами вищої освіти.

Для автоматизації процесів рекрутингу використовується система управління кандидатами (ATS) Recrutee, яка дозволяє структурувати та централізувати всі етапи підбору персоналу, від створення вакансії до оформлення працівника.

Процес відбору кандидатів включає наступні етапи:

1. Первинний скринінг резюме;
2. Телефонне інтерв'ю;
3. Технічне інтерв'ю з фахівцями відповідного напрямку;
4. Співбесіда з безпосереднім керівником;
5. Фінальна співбесіда з HR-менеджером та/або директором компанії.

Важливим елементом кадрової політики є програма адаптації нових співробітників, яка включає:

- Welcome-pack для нових співробітників;
- Призначення наставника на період випробувального терміну;
- Проведення ознайомчих зустрічей з представниками різних відділів;
- Поетапний план входження в посаду;
- Проміжні зустрічі з HR-менеджером для зворотного зв'язку;
- Підсумкова оцінка результатів проходження випробувального терміну.

Система навчання та розвитку персоналу ***** спрямована на постійне підвищення професійної компетентності співробітників та формування кадрового резерву. Основними елементами цієї системи є:

1. Індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника;
2. Внутрішні тренінги та семінари;
3. Зовнішнє навчання (курси, тренінги, конференції);
4. Програма корпоративної бібліотеки;
5. Внутрішня система обміну знаннями (регулярні технічні зустрічі, презентації);
6. Програма наставництва;

Проаналізуємо основні показники ефективності системи навчання та розвитку персоналу (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники ефективності системи навчання та розвитку персоналу ***»**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	18	21	25	+7
Частка працівників, які пройшли навчання, %	64,3	67,7	73,5	+9,2 п.п.
Кількість годин навчання в розрахунку на 1 працівника	32	36	42	+10
Кількість внутрішніх тренінгів	10	12	15	+5
Кількість працівників, залучених як внутрішні тренери	4	5	7	+3

Кількість працівників, які отримали професійні сертифікати	8	10	12	+4
Рівень задоволеності програмами навчання, %	76	82	87	+11 п.п.
Кількість співробітників, які отримали підвищення після навчання	4	5	6	+2
Частка співробітників, які застосовують отримані знання в роботі, %	68	72	78	+10 п.п.

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої документації *****»

Аналіз даних Таблиці 3.3 демонструє позитивну динаміку за всіма показниками ефективності системи навчання та розвитку персоналу. Особливо варто відзначити зростання частки працівників, які пройшли навчання (на 9,2 відсоткових пунктів), збільшення кількості годин навчання в розрахунку на одного працівника (на 31,3%) та підвищення рівня задоволеності програмами навчання (на 11 відсоткових пунктів). Також позитивним аспектом є зростання кількості співробітників, залучених як внутрішні тренери (на 75%), що свідчить про розвиток культури обміну знаннями всередині організації та визнання експертизи працівників.

Також, система оцінки персоналу ***** базується на комплексному підході, який включає:

1. Регулярні зустрічі one-to-one керівника з підлеглими (щотижня або щодва тижні);
2. Квартальну оцінку за системою KPI (Key Performance Indicators);
3. Піврічну оцінку компетенцій;
4. Щорічну комплексну оцінку за методологією 360 градусів.

Результати оцінки використовуються для:

- Визначення напрямків професійного розвитку;
- Формування кадрового резерву;
- Прийняття рішень щодо кар'єрного просування;
- Удосконалення системи мотивації;

- Покращення організаційної структури та розподілу функціональних обов'язків.

Відтак, Для комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом у ***** використовуємо систему збалансованих показників, яка охоплює різні аспекти HR-діяльності.

Найбільш значущими досягненнями відділу управління персоналом за аналізований період є:

1. Підвищення рівня залученості персоналу з 72% у 2022 році до 81% у 2024 році (за результатами щорічного опитування);
2. Зменшення середнього часу закриття вакансій з 35 до 28 днів;
3. Збільшення частки внутрішніх підвищень з 25% до 38% від загальної кількості закритих вакансій;
4. Підвищення індексу лояльності персоналу (eNPS) з +22 до +35;
5. Зростання рівня компетентності персоналу (за результатами щорічної оцінки) на 18%.

Водночас виявлено певні проблемні аспекти, які потребують додаткової уваги:

1. Зростання коефіцієнта плинності кадрів до 11,8%, що перевищує оптимальний рівень для IT-галузі;
2. Висока частка звільнень через перехід до конкурентів (50% від загальної кількості звільнень за власним бажанням);
3. Недостатній рівень застосування отриманих знань на практиці після проходження навчання (78% при цільовому показнику 85%).

Система управління персоналом ***** демонструє високий рівень ефективності завдяки комплексному підходу до рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу, а також використанню HR-аналітики. Відділ управління персоналом, попри невеликий склад, успішно забезпечує повний спектр функцій кадрового менеджменту для компанії з 35 співробітниками, забезпечуючи

стабільне зростання чисельності персоналу, високий освітній рівень та збалансовану вікову структуру. Досягнення включають підвищення рівня залученості співробітників, зменшення часу на закриття вакансій та збільшення частки внутрішніх підвищень. Проте є проблеми, зокрема зростання плинності кадрів, висока частка звільнень через перехід до конкурентів та недостатній рівень застосування знань на практиці. Програма підвищення ефективності управління персоналом, спрямована на вдосконалення процесів рекрутингу, адаптації, навчання, розвитку та утримання персоналу, є необхідною для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах високої конкуренції на ринку IT-фахівців.

Персонал оцінюється на усіх етапах життєдіяльності компанії – розпочинаючи рекрутингом й завершуючи звільненням працівника. Оцінка персоналу – це процедура, що спрямована на визначення поточної ефективності співробітника, що пов'язана безпосередньо з виконанням обов'язків і досягненням цілей компанії, його власних особистісно-професійних аспектів та потенціалу.

Основними цілями проведення оцінювання персоналу вважаються:

- Проведення кадрового аудиту – визначення того, наскільки відповідають задані стандарти новим вимогам. Це також допоможе сформувати кадровий резерв і загалом спланувати кадрове забезпечення компанії;
- Допомога при визначенні потреби в навчанні – плануванні кар'єрного зросту та розвитку власних співробітників, такими чином створення ще однієї прозорої, зрозумілої й ефективної системи мотивації;
- Реорганізація структури компанії – використовується у тих випадках, коли перед топ-менеджментом постає завдання обрати найбільш ефективних та мотивованих співробітників, яких варто залишити в оновленій організації;

- Підвищення ефективності роботи персоналу: оцінка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожного працівника, що дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку, навчання та підтримки. Це сприяє підвищенню продуктивності та якості виконаної роботи.
- Покращення комунікації та взаємодії в колективі: оцінка сприяє виявленню конфліктів та проблем у взаємодії між співробітниками та їхнім керівництвом. Це відкриває можливість для вирішення недоліків та покращення комунікації в колективі, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Оцінка персоналу у ***** проводиться на таких етапах:

- на етапі рекрутингу;
- performance management cycle;
- при переході з одного кваліфікаційного рівня на інший;
- при переході в інший департамент/підрозділ.

Варто виокремити поняття «компетенції» та «компетентність».

Компетентність - це ступінь професійної майстерності і кваліфікації, що визначається знаннями, досвідом, навичками, ставленням до роботи і поведінковими особливостями людини, що дозволяють успішно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання. [21]

Компетенції - це вміння, навички, знання і риси характеру, які визначаються як необхідні поведінкові показники для успішного виконання роботи. [39]

Іноді компетенції плутають з компетентністю, тобто з професійними навичками працівника. Визначивши компетенції, можна створити портрет ідеального працівника не тільки для кожної окремої компанії, але і для кожної позиції.

Компетенції, що найчастіше підлягають оцінці:

- Комунікації

- Орієнтація на досягнення /результат
- Командна праця
- Лідерство
- Планування та організація
- Комерційна / ділова обізнаність
- Гнучкість / адаптивність
- Самовдосконалення та допомога іншим (менторство)
- Вирішення проблем
- Аналітичні здібності
- Ерудиція
- Навички планування та організації
- Стратегічні здібності [23].

Існує безліч поширених методів оцінки компетенції співробітників, до прикладу:

1. Атестація: в ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком певних категорій.
2. Ассесмент-центр (центр оцінки): включає підготовчий етап, розробку процедур, проведення різних методик оцінки, таких як ділові ігри, кейси, групові дискусії, інтерв'ю і тести, та надання зворотного зв'язку з учасниками.
3. Тестування: використовуються як професійні, так і психологічні тести для виявлення особистісних особливостей та професійних здібностей.
4. Інтерв'ювання: метод, заснований на питаннях і відповідях, може бути вільною або структурованою формою, такою як ситуаційно-поведінкове інтерв'ю.

5. Метод експертних оцінок персоналу: використовується залучення експертів для аналізу характеристик співробітників і надання висновків.
6. Ділові гри: Змодельовання ділової активності для оцінки поведінки, стресостійкості та здатності приймати рішення [30].

У “Телевойс» використовується метод оцінки результативності за допомогою ключових показників ефективності (КРІ), який є одним з переважних методів для вимірювання та оцінки компетентності співробітників. Цей підхід базується на встановленні конкретних показників, які відображають ключові аспекти роботи та досягнення цілей, що визначені компанією.

У рамках системи оцінки КРІ в “Телевойс» кожному співробітникові призначаються конкретні цілі та показники, які відображають його роль та функції в організації. Ці КРІ можуть включати такі аспекти, як обсяг продажів, ефективність роботи, клієнтське обслуговування, тощо, а також особисті компетенції певного працівника.

Кожен КРІ супроводжується чітко визначеними критеріями оцінки, які визначають, яким чином досягнення цих показників буде оцінюватися. Це дозволяє об'єктивно визначити рівень досягнення поставлених цілей та оцінити результативність співробітників. Крім того, у “Телевойс» можуть бути визначені рівні розвитку співробітників, які відображають їхній досвід та кваліфікацію. Кожному рівню можуть бути призначені свої КРІ та відповідні критерії оцінки.

Враховуючи вищезгадані аспекти, система оцінки КРІ в “Телевойс» надає структурований підхід для вимірювання та оцінки результативності співробітників, забезпечуючи об'єктивну оцінку їхнього внеску у досягнення стратегічних та тактичних цілей компанії.

Успішність компанії безпосередньо залежить від ефективності її персоналу. Однак лише ефективна робота працівників не гарантує успішного розвитку. Важливо, щоб цілі компанії відповідали амбіціям її працівників, створюючи відповідну мотиваційну модель. Задоволеність роботою та активна участь

працівників у виробничих процесах є важливими елементами успішної мотивації. Мотивація посідає важливе та ключове місце в структурі особистості працівника, яка є одним з основних понять, що дають зрозуміти рушійні сили поведінки працівника [26].

2.3 Дослідження чинної системи мотивації персоналу в компанії

Чинна система мотивації персоналу компанії «Телевойс» є комплексним інструментом впливу на ефективність, залученість та результативність працівників, однак її структура має окремі сильні та слабкі сторони. Дослідження показує, що компанія застосовує змішану модель мотивації, яка включає матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні стимули. Такий підхід характерний для підприємств, що працюють у висококонкурентному середовищі, де плинність кадрів, стресовість роботи та необхідність забезпечення високої якості обслуговування клієнтів вимагають створення ефективної системи заохочення.

Матеріальні інструменти мотивації

Базова заробітна плата працівників у «Телевойс» відповідає середньоринковому рівню для галузі контакт-центрів, однак значна частина компенсації формується за рахунок бонусів за продуктивність, зокрема:

- досягнення індивідуальних KPI (швидкість обробки звернень, якість комунікації, показники задоволеності клієнтів);
- премії за відсутність помилок;
- надбавки за роботу у вечірній чи нічний час;
- бонуси за залучення нових клієнтів або продаж додаткових послуг.

Хоча така система стимулює результативність, дослідження внутрішніх опитувань працівників свідчить про те, що обсяг бонусів залежить від ситуативних чинників, а критерії їх нарахування не завжди є прозорими. Це може призводити до відчуття несправедливості та демотивації.

Нематеріальна мотивація

Компанія активно використовує інструменти нематеріального заохочення, що є важливим фактором утримання персоналу в умовах високого навантаження. До таких інструментів належать:

- ✧ система визнання (публічні подяки, рейтинги найкращих операторів);
- ✧ гнучкий графік, можливість частково працювати дистанційно;
- ✧ можливості внутрішнього навчання: тренінги зі стресостійкості, комунікацій, продажів;
- ✧ корпоративні заходи, дні відкритих дверей, тематичні зустрічі.

Працівники високо оцінюють можливість професійного розвитку та дружню корпоративну атмосферу. Разом із тим, частина співробітників вказує на обмежені можливості кар'єрного зростання, що є типовою проблемою для контакт-центрів.

Організаційно-управлінські чинники

Суттєву роль у мотивації відіграють управлінські практики компанії. За результатами аналізу:

- стиль керівництва у більшості команд є партнерським, що сприяє підтримці позитивного психологічного клімату;
- присутня система регулярних зворотних зв'язків (щотижневі one-to-one зустрічі);
- компанія застосовує систему управління за цілями (MBO), хоча працівники вказують на перевантаженість індикаторами та недостатню індивідуалізацію завдань.

До недоліків належать:

- ✓ несистемність у розподілі навантаження між співробітниками,
- ✓ недостатня участь працівників у прийнятті рішень щодо зміни робочих процесів,
- ✓ періодичне виникнення конфліктів між відділами у пікові періоди.

Соціально-психологічні аспекти відіграють важливу роль у формуванні мотиваційного середовища компанії «Телевойс», оскільки саме вони визначають рівень емоційного залучення працівників, їхню стресостійкість та готовність підтримувати високу продуктивність упродовж тривалого часу. У контексті такої діяльності, як робота оператора контакт-центру чи технічної підтримки, психологічні фактори є критично значущими, адже працівники щодня стикаються з великим потоком клієнтських звернень, потребою швидко приймати рішення та підтримувати високий рівень сервісу. З огляду на це, «Телевойс» намагається враховувати психологічний стан співробітників, впроваджуючи програми психологічної підтримки, консультації зі стрес-менеджменту та внутрішній навчальний курс «Емоційна стійкість у роботі оператора», спрямований на розвиток навичок саморегуляції, подолання напруги та зниження ризику емоційного виснаження.

Попри наявність таких ініціатив, підвищене навантаження та загальна стресогенність робочих процесів залишаються системною проблемою компанії. Інтенсивність звернень у години пік, вимога дотримання великої кількості показників ефективності (KPI), необхідність емоційно зарядженої комунікації з клієнтами та одночасне виконання кількох завдань створюють умови, що сприяють накопиченню втоми та ризику професійного вигорання. Працівники також відзначають недостатню кількість коротких відновлювальних перерв у найбільш напружені робочі дні, що негативно позначається на самопочутті та знижує здатність підтримувати високу якість обслуговування.

Сильні/слабкі сторони системи мотивації

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Визнання досягнень • Корпоративна культура та навчання • Програми психологічної підтримки	• Непрозорі критерії нарахування бонусів • Обмежені можливості кар'єрного росту • Високе навантаження та стрес

Рис. 2.3 Сильні та слабкі сторони системи мотивації

Проведений аналіз анкетування персоналу показує суперечливі, але водночас показові результати, які демонструють загальний стан мотивації в компанії. Близько 60–65% співробітників загалом задоволені умовами праці та відзначають позитивний психологічний клімат у колективі, доброзичливі стосунки з керівництвом та можливості навчання. Найвищі оцінки отримують корпоративна атмосфера та освітні програми, оскільки вони сприяють формуванню відчуття підтримки, розвитку та приналежності до команди. Натомість найбільш критично працівники оцінюють заробітну плату, непрозорість системи КРІ й обмежені можливості кар'єрного росту, що знижує загальний рівень задоволеності та може впливати на показники плинності кадрів.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що чинна система мотивації персоналу в «Телевойс» має часткову результативність: вона забезпечує базовий рівень залученості та підтримує позитивний соціально-психологічний клімат, однак потребує оновлення та систематизації. Для підвищення її ефективності необхідним є посилення психологічної підтримки, оптимізація навантаження, удосконалення системи КРІ та розширення можливостей професійного розвитку, що дозволить сформувати більш збалансовану, мотивуючу та стійку HR-модель.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В *****

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної системи

В умовах сучасних викликів, таких як війна, забезпечення ефективної мотивації персоналу стає критично важливим для збереження продуктивності та стійкості підприємства. Компанія “Телевойс» могла б вживати наступні заходи для підвищення мотивації команди:

1. **Забезпечення відкритого та прозорого спілкування** - підтримка відкритого та чесного діалогу з працівниками є необхідною, оскільки це сприяє збереженню високого рівня довіри та відчуття співпраці серед персоналу. Чесність у комунікаціях стимулює залученість працівників та допомагає їм краще розуміти ситуацію в компанії.

2. **Визначення нових КРІ** - перегляд та адаптація ключових показників ефективності належним чином враховує непередбачувані зміни, що відбуваються в мінливому середовищі. Встановлення чітких та реалістичних цілей дозволяє персоналу спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних завдань.

3. **Проведення регулярних зустрічей та дзвінків** - підтримка регулярного спілкування з колегами через відеоконференції та телефонні розмови сприяє підтримці командного духу та ефективному обміну інформацією. Встановлення живого контакту зі співробітниками допомагає вирішувати проблеми та визначати пріоритети.

4. **Акцентування на досягненнях** - визнання та відзначення успіхів команди є важливим для підтримки морального духу та підвищення мотивації працівників. Подяка та похвала за досягнення стимулюють працівників до подальших зусиль та сприяють формуванню позитивного робочого середовища.

5. **Організація неформальних зустрічі** - створення можливостей для неформального спілкування та взаємодії, таких як підприємницькі зустрічі або творчі сесії, сприяє підтримці командного духу та зміцненню взаєморозуміння серед працівників.

6. **Залучення психолога до штату** - розгляд можливості включення психологічної підтримки в структуру компанії дозволяє забезпечити психологічну безпеку та емоційне благополуччя працівників у період викликів та стресу.

Ці стратегії, прийняті у контексті війни, є ключовими для збереження та підтримки ефективності та морального духу персоналу в умовах нестабільності та невизначеності.

Підвищення ефективності мотиваційної системи в компанії «Телевойс» потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення управлінських практик, створення сприятливого психологічного клімату та формування прозорості, зрозумілої для працівників системи оцінювання результатів діяльності. Оскільки результати аналізу виявили низку проблем – зокрема непрозорість критеріїв нарахування бонусів, обмежені кар'єрні перспективи, високий рівень стресу та недостатню частоту перерв, – першочерговим завданням є формування збалансованої мотиваційної моделі, яка поєднуватиме фінансові інструменти із сучасними підходами до управління персоналом.

Першим важливим напрямом удосконалення є підвищення прозорості матеріальної мотивації. Запровадження чіткої системи КРІ з відкритим доступом до формул розрахунку бонусів дозволить зменшити суб'єктивність оцінювання та підвищити довіру до системи винагород. Доцільним є створення електронної платформи, де працівники зможуть у режимі реального часу відстежувати свої показники результативності. Це сприятиме формуванню відчуття контролю над власними досягненнями та стимулюватиме прагнення до кращих результатів.

Також важливим є перегляд структури бонусної системи: премії мають бути спрямовані не лише на інтенсивність роботи, а й на якість обслуговування клієнтів, рівень комунікаційних навичок та здатність працювати в команді.

Другим ключовим напрямом є удосконалення нематеріальних стимулів, оскільки саме вони визначають довгострокову залученість персоналу. Компанія може впровадити індивідуальні плани професійного розвитку, які враховуватимуть навички та інтереси співробітників, а також створити систему внутрішніх освітніх програм та мінікурсів, орієнтованих на професійний ріст. Доцільним є формування «карти кар'єри», яка демонструватиме можливі траєкторії просування всередині компанії, умови переходу на вищі позиції та очікувані компетентності. Такий підхід дасть змогу підвищити мотивацію співробітників залишатися в компанії й розвиватися разом із нею.

Окремої уваги потребує покращення соціально-психологічного середовища, що є критично важливим у роботі з високим рівнем емоційного навантаження. Доцільно розширити наявні програми психологічної підтримки, забезпечивши регулярні консультації з фахівцями, запровадити короткі відновлювальні перерви у пікові години та створити зони релаксації на офісних майданчиках. Ефективним інструментом може стати також запровадження практики «емпатійного менеджменту», коли керівники проходять навчання з емоційного інтелекту та комунікацій, що дозволяє зменшувати напругу, своєчасно реагувати на конфлікти та підтримувати здоровий психологічний клімат.

Для підвищення внутрішньої мотивації доцільно розширити систему визнання, зокрема запровадити щомісячні номінації, публічні відзначення найкращих працівників, внутрішні рейтинги та систему мікрозаохочень – сертифікати, подяки, подарункові бонуси, участь у корпоративних заходах. Доведено, що визнання досягнень відіграє значну роль у підвищенні задоволеності працею та формуванні відчуття значущості.

У межах організаційних заходів доцільним є оптимізація навантаження

працівників через впровадження адаптивного планування робочих змін, аналіз пікових періодів звернень клієнтів та перерозподіл людських ресурсів залежно від потреб. Використання аналітичних інструментів для прогнозування навантаження дозволить зменшити рівень стресу та покращити якість роботи. Додатково рекомендовано удосконалити внутрішню комунікацію шляхом регулярних зустрічей, обговорення проблем, спільного формування рішень і залучення співробітників до покращення робочих процесів.

Реалізація цих заходів потребує системного підходу, що передбачає створення оновленої мотиваційної політики компанії, визначення відповідальних осіб, встановлення строків виконання та розроблення показників ефективності запроваджених змін. Очікуваними результатами є підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу роботодавця та покращення ключових показників продуктивності, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку телекомунікаційних і сервісних послуг.

3.2 Запровадження сучасних інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації

Ефективна мотиваційна система є ключовим чинником формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та забезпечення стабільної продуктивності персоналу в умовах динамічних змін ІТ-галузі. Традиційні форми стимулювання сьогодні втрачають свою результативність, оскільки працівники очікують не лише гідної оплати праці, а й можливості розвитку, автономії, визнання та комфортних робочих умов. Тому впровадження сучасних інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації стає необхідною передумовою підвищення залученості персоналу та зміцнення його лояльності.

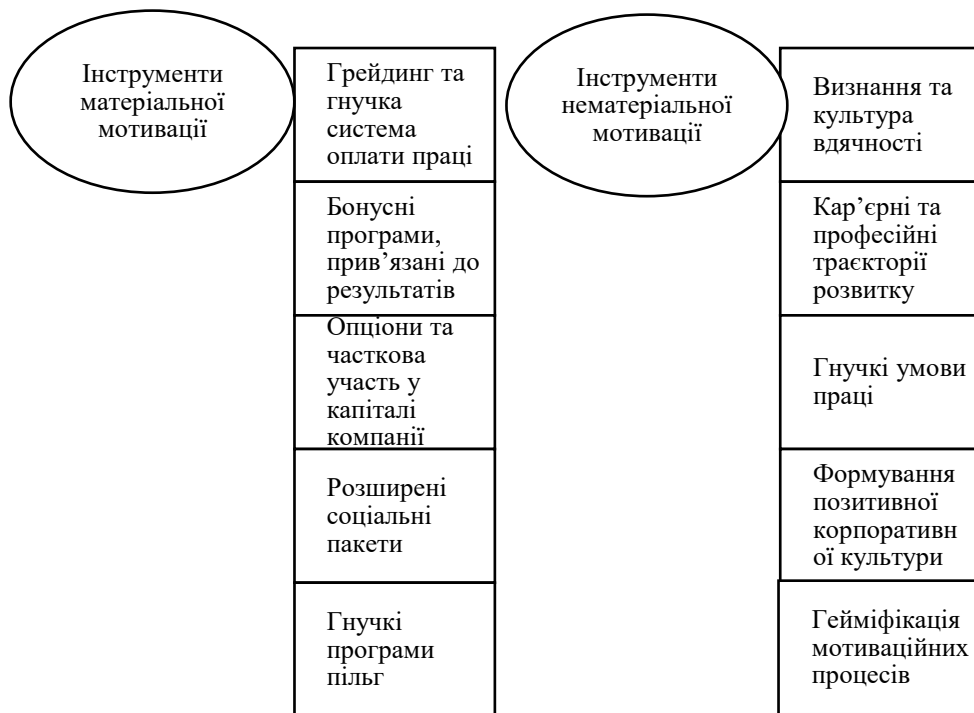


Рис. 3.1 Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації

Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, кожен з яких спрямований на задоволення різних потреб працівників. Одним із ключових сучасних рішень є застосування грейдових систем оплати праці, що базуються на чіткому поділі посад залежно від рівня складності, відповідальності та компетенцій. Така модель забезпечує прозорість винагороди, сприяє усуненню суб'єктивності в управлінських рішеннях і формує прогнозований шлях професійного та фінансового зростання.

Важливим компонентом матеріальної мотивації залишаються бонусні програми, прив'язані до результатів. Компанії активно використовують преміювання за досягнення квартальних чи річних KPI, надання проектних бонусів, командних заохочень та винагород за інноваційні ідеї чи оптимізацію процесів. Це посилює відповідальність працівників за кінцевий результат і сприяє формуванню культури високої продуктивності. Деякі організації також запроваджують опціони та інші інструменти часткової участі в капіталі. Програми володіння акціями мотивують працівників працювати на досягнення

довгострокового успіху компанії та підвищують рівень утримання ключових фахівців, оскільки такі винагороди часто мають відкладений характер.

Особливого значення набувають розширені соціальні пакети, що включають компенсацію витрат на спорт, психологічну підтримку, професійне навчання, участь у конференціях, забезпечення технікою для віддаленої роботи та корпоративні знижки. Подібні пакети суттєво підвищують рівень комфорту співробітників і сприяють підтриманню їхнього добробуту. Поширюються також гнучкі програми пільг, у межах яких працівник самостійно формує набір переваг залежно від своїх потреб – від додаткових вихідних і страхування для родини до компенсації транспортних витрат чи освітніх програм. Така персоналізація робить систему мотивації більш гнучкою і справедливою.

Поряд із матеріальними інструментами значну роль відіграє нематеріальна мотивація, яка акцентує увагу на внутрішніх потребах працівника. Визнання досягнень – один з найсильніших нематеріальних чинників. Публічна похвала, подяки менеджера, регулярні відзнаки або спеціальні формати визнання створюють атмосферу підтримки та взаємоповаги, що позитивно впливає на емоційний стан співробітників. Значним мотиватором виступають можливості професійного та кар'єрного розвитку. Компанії розробляють індивідуальні плани розвитку, системи менторства, матриці компетенцій, корпоративні навчальні платформи та сприяють участі працівників у стратегічних проєктах. Це не лише підтримує сталий розвиток компетенцій, а й забезпечує бачення майбутніх кар'єрних траєкторій.

Суттєво зростає роль гнучкості в організації праці. Можливість працювати за гібридною моделлю, самостійно коригувати графік або брати короткі перерви для відновлення сприяє підтриманню балансу між роботою та особистим життям, а також зменшенню ризику професійного вигорання. Так само важливим мотивувальним чинником є залучення працівників до процесу прийняття рішень. Внутрішні командні обговорення, голосування, ретроспективи та механізми

збору пропозицій підсилюють почуття причетності до стратегічних процесів і сприяють розвитку відповідального ставлення до роботи.

Вагоме місце у системі мотивації посідає корпоративна культура, заснована на відкритості, прозорості комунікацій, підтримці та взаємоповазі. Тімбілдинги, внутрішні заходи, волонтерські ініціативи та соціальні проєкти зміцнюють командний дух і допомагають формувати позитивний емоційний клімат. Дедалі ширше застосовується гейміфікація, що перетворює виконання завдань на елемент гри. Внутрішні рейтинги, нагороди за активність, накопичення балів за досягнення чи участь у змаганнях стимулюють інтерес до роботи та посилюють внутрішню мотивацію.

Паралельно зі зростанням ролі фінансових стимулів у багатьох компаніях формується багаторівнева система нематеріальної мотивації. Одним із її ключових аспектів є визнання досягнень, що проявляється у публічній похвалі, подяках від керівництва, спеціальних відзнаках або внутрішніх рейтингах. Важливою складовою є можливості професійного та кар'єрного розвитку, які передбачають навчальні програми, менторинг, участь у стратегічних проєктах, планування індивідуальної траєкторії зростання. У сучасних організаціях також актуальною стає гнучкість – можливість частково працювати віддалено, регулювати графік, поєднувати навчання й роботу, що позитивно впливає на баланс між професійним і особистим життям. Значну роль відіграє корпоративна культура, орієнтована на співпрацю, підтримку, відкритість, командну взаємодію та розвиток цінностей, які формують почуття єдності та приналежності до організації.

Загалом сучасна система мотивації ґрунтується на поєднанні гнучких матеріальних інструментів, які забезпечують базову фінансову стабільність, і багатогранних нематеріальних стимулів, спрямованих на розвиток, підтримку та визнання. Саме поєднання цих двох компонентів формує збалансовану модель управління персоналом, що відповідає потребам сучасного ринку праці та

забезпечує високу залученість і задоволеність співробітників.

Комплексне поєднання сучасних матеріальних і нематеріальних інструментів дає можливість побудувати ефективну, збалансовану систему мотивації, що задовольняє різні потреби працівників і водночас сприяє зростанню продуктивності та лояльності персоналу. Такий підхід відповідає актуальним тенденціям управління людськими ресурсами, де фінансові стимули поєднуються з розвитком людського потенціалу, покращенням умов праці та формуванням позитивного емоційно-психологічного середовища.

Запровадження сучасних інструментів матеріальної й нематеріальної мотивації є критичним елементом розвитку кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей компанії. Сучасні підходи роблять мотиваційну систему більш динамічною, гнучкою та персоналізованою, що сприяє зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і зміцненню привабливості роботодавця на ринку праці. Саме комплексне застосування інструментів обох типів забезпечує максимальний ефект та дозволяє компанії ефективно конкурувати за талановитих фахівців.

3.3 Рекомендації щодо впровадження оновленої системи мотивації

Ефективне оновлення системи мотивації потребує поетапного, системного та добре скомунікованого підходу, який охоплює організаційні, управлінські та культурні аспекти діяльності компанії. Передусім важливо забезпечити глибоке розуміння потреб персоналу та специфіки роботи різних категорій працівників, адже універсальної моделі мотивації не існує. Рекомендації щодо впровадження нової системи варто починати з аналітичного етапу: регулярного вимірювання задоволеності, визначення ключових мотиваційних драйверів, аналізу плинності кадрів та виявлення слабких місць діючих практик. На основі цих даних формується оновлена модель матеріальних і нематеріальних стимулів, яка має бути прозорою, послідовною та однаково зрозумілою всім працівникам.

Важливим кроком є створення чіткої архітектури оплати праці на базі грейдингу, KPI та bonus-policy. Прозорість критеріїв нарахування винагород, зрозумілі алгоритми розподілу бонусів і справедлива прив'язка винагороди до результатів значно підвищують рівень залученості. При цьому рекомендовано зменшити кількість надмірних або дублюючих показників ефективності, спростивши систему до ключових метрик, релевантних реальним завданням робітників.

Оновлена система має включати розширений пакет соціальних переваг, орієнтований на різні категорії працівників. Гнучкі пільги, компенсації на навчання, психологічна підтримка, програми турботи про здоров'я та забезпечення комфортних умов роботи підсилюють відчуття стабільності та підтримки з боку компанії. Додавання таких елементів, як вибір працівником власного набору пільг або розширений доступ до корпоративних сервісів, забезпечує персоналізацію мотивації.

Окремої уваги потребують нематеріальні аспекти, які значною мірою визначають емоційне ставлення працівників до компанії. Рекомендується впроваджувати регулярні практики визнання, відкритого зворотного зв'язку та усвідомленого лідерства менеджерів. Менеджери мають проходити навчання щодо роботи з персоналом, управління стресом, запобігання вигоранню, проведення конструктивних one-to-one зустрічей і побудови довірчих відносин у команді.

Професійний розвиток має стати системною частиною мотивації. Це передбачає формування кар'єрних траєкторій, створення корпоративних академій, програм менторства та внутрішнього навчання. Працівники повинні чітко розуміти, які компетенції їм потрібно розвинути для переходу на наступний рівень і як компанія підтримує цей процес. Також варто розширити можливості горизонтальної мобільності – переходу між командами та проєктами.

Гнучкість умов праці та увага до балансу між роботою та особистим життям

залишаються важливими складовими сучасної мотиваційної системи. Запровадження гібридного режиму роботи, адаптованих графіків, можливостей короткострокового відпочинку або work-breakів дозволяє мінімізувати втому та знизити ризик емоційного виснаження. Це особливо актуально для компаній із високим рівнем операційного навантаження.

Не менш важливо продумати комунікаційну стратегію впровадження оновленої системи. Кожен етап змін має супроводжуватися зрозумілими поясненнями, прикладами, презентаціями та відкритими діалогами з працівниками. Відсутність чіткої комунікації часто стає причиною недовіри та нерозуміння навіть найкращих HR-ініціатив. Доцільно використовувати внутрішні корпоративні платформи, інформаційні дайджести, Q&A-сесії та регулярні зустрічі з менеджментом.

Важливою рекомендацією є поетапне, а не одномоментне впровадження оновленої системи. Це дасть змогу протестувати окремі інструменти, оцінити реакцію персоналу, адаптувати підхід і уникнути ризиків надмірних організаційних змін. Компанії варто також впровадити систему моніторингу та регулярного перегляду мотиваційної політики, аби вона залишалася актуальною та відповідала динаміці ринку праці.

Загалом успішне впровадження оновленої системи мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптивності, прозорості та культурі взаємоповаги. Саме така всебічна модель дозволяє підвищити задоволеність персоналу, зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах конкурентного середовища.

Нижче нами запропонований комплекс рекомендацій щодо впровадження оновленої системи мотивації в компанії “Телевойс”.

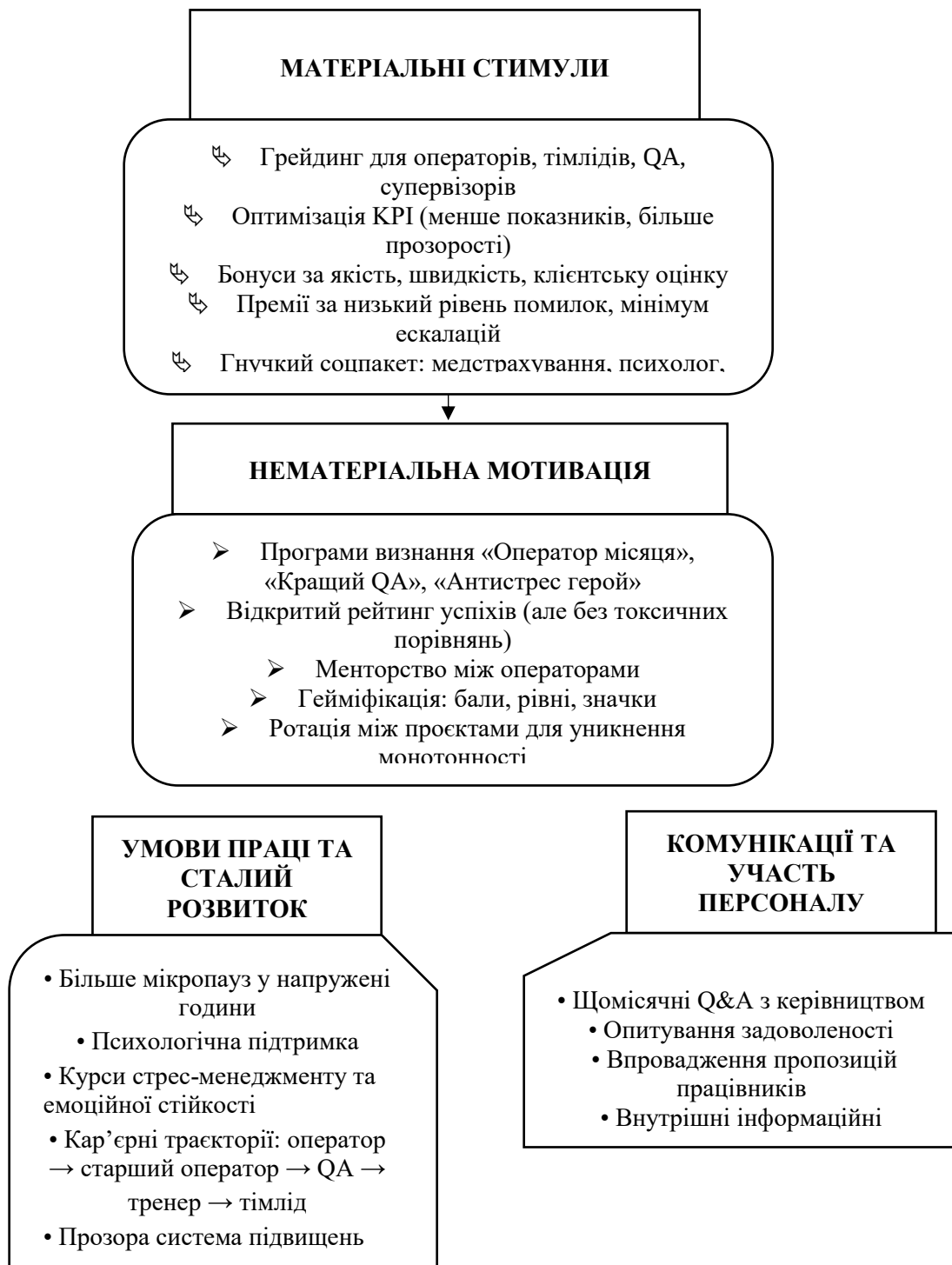


Рис. 3.2 Комплекс рекомендацій щодо впровадження оновленої системи мотивації в компанії «Телевойс»

У «Телевойс» працівники часто зазначають, що заробітна плата та бонуси недостатньо прив'язані до реальних зусиль і мають багато дрібних KPI.

Рекомендовано:

✚ впровадити спрощений набір ключових показників: якість обслуговування, кількість успішно вирішених звернень, швидкість реакції;

✚ зменшити кількість покарань (штрафів) та замінити їх системою попереджень і підтримки;

✚ запровадити міні-премії щотижня за стабільні результати, що особливо мотивує операторів на потоці;

✚ оновити систему грейдів, щоб різниця між рівнями була реально відчутною і пов'язаною з компетенціями.

Це забезпечить передбачуваність доходів і зменшить відчуття несправедливості.

Робота операторів виснажлива, тому визнання та підтримка мають ключове значення. Оператори «Телевойс» стикаються з високим навантаженням, тому необхідно покращити щоденний робочий досвід.

Слабкою стороною «Телевойс» є недостатня прозорість управління та інформування.

Рекомендується:

- проводити щомісячні Q&A-збори з керівництвом;
- запустити регулярні анонімні опитування щодо навантаження, умов праці та мотивації;
- створити внутрішній канал новин (Telegram/корпоративний портал);
- впровадити програму «Голос оператора», де працівники щотижня подають пропозиції з покращення процесів, а кращі реалізуються.

Це зміцнить взаєморозуміння та корпоративну культуру.

Запропонована система рекомендацій адаптована саме під специфіку «Телевойс»: високе емоційне навантаження, велика кількість операторів, необхідність швидкого реагування та підтримки персоналу. Її впровадження дозволить:

- підвищити продуктивність;
- знизити рівень стресу та вигорання;
- збільшити задоволеність роботою;
- зменшити плинність кадрів;
- сформувати сучасну, конкурентну HR-систему.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних підходів та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу, а також здійснено аналітичну оцінку діючих мотиваційних механізмів у *****. На основі отриманих результатів можна стверджувати, що система мотивації є ключовим елементом управління персоналом, який визначає рівень продуктивності, задоволеності працівників, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність компанії на ринку.

У роботі узагальнено основні теорії й моделі мотивації – від класичних (Маслоу, Герцберг, МакГрегор) до сучасних концепцій очікувань Врума та теорії справедливості Адамса. Проведений теоретичний аналіз доводить, що ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та професійно-розвивальні інструменти, враховуючи індивідуальні потреби працівників і особливості діяльності підприємства.

Аналітичне дослідження діяльності ***** продемонструвало, що чинна система мотивації містить низку позитивних елементів – навчальні програми, дружню корпоративну атмосферу, програми психологічної підтримки та можливості розвитку. Водночас виявлено істотні недоліки: непрозорість KPI, недостатню гнучкість бонусних механізмів, обмежені кар'єрні перспективи, високий рівень навантаження операторів та нерівномірний розподіл матеріальних стимулів. Опитування персоналу показало, що працівники загалом позитивно оцінюють соціально-психологічний клімат, але незадоволені фінансовою мотивацією та відсутністю зрозумілих шляхів професійного зростання.

На основі аналізу розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації в ***** . Серед них – упровадження грейдингової системи оплати праці, перегляд та оптимізація KPI, посилення бонусних та преміальних механізмів, розвиток програм навчання й менторства, удосконалення

психологічної підтримки, запровадження гейміфікації та програм визнання. Запропоновано модель оновленої мотиваційної системи, яка відповідає сучасним HR-тенденціям, підвищує прозорість, справедливість і передбачуваність винагороди, а також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Впровадження запропонованих заходів дозволить компанії суттєво підвищити ефективність управління персоналом, знизити рівень стресового навантаження працівників, підвищити їхню лояльність і залученість, зменшити плинність кадрів та покращити загальний рівень сервісу. У довгостроковій перспективі удосконалена система мотивації сприятиме стабільному розвитку *****, зміцненню його позицій на ринку контакт-центрів та формуванню культури взаємоповаги, розвитку та високих стандартів якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2025 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. (2025). URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
2. Hafsa F., Zartashia K., Zainab Arsh., Maryam Ashraf, Hina Batool. A Systematic review on the Impact of Remote Work on Employee Engagement. Bulletin of Business and Economics, 13(2), 117-126. DOI: <https://doi.org/10.61506/01.00306>
3. Madeline Wilson. Employee Motivation: Techniques and Strategies. (2024). URL: <https://bucketlistrewards.com/blog/employee-motivation/>
4. Madeline Wilson. Employee Motivation: Techniques and Strategies. (2024). URL: <https://bucketlistrewards.com/blog/employee-motivation/>
5. Moh Fildan Nor, Anis Eliyana, Ahmad Rizki Sridadi. Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation To Employee Performance (2023). [Jurnal Pamator Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo](#) 16(1):34-48. DOI: [10.21107/pamator.v16i1.19060](https://doi.org/10.21107/pamator.v16i1.19060)
6. The evolving role of HR analytics in organizational transformation. (2021) URL: <https://www.hr-transformation.net/blog/the-evolving-role-of-hr-analytics-in-organizational-transformation> (111)
7. Why is employee motivation important? (And how to improve it). (2024) URL: <https://cutt.ly/Rrp1J1MU>
8. АНАЛІЗ ТА ЗАСТОСУВАННЯ (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-5>
9. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
10. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

11. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (57).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
12. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. №5. С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
13. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи. 2022. № 9(27). С. 209-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221)
14. Дуброва, Н. (2024). ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ГЕРЦБЕРГА: КРИТИЧНИЙ ПОГЛЯД ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>
15. Закон України про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 5. Ст. 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2811-20> (дата звернення: 01.07.2025).
16. Закон України про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 21.07.2025).
17. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/959-12#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
18. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
19. Закон України про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> (дата звернення:

21.07.2025).

20. Закон України про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 44. Ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20> (дата звернення: 21.07.2025).
21. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>.
22. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
23. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> (дата звернення: 31.07.2025).
24. Мазур Ю., Кісь Г., Пукаляк В. Вплив цифрової трансформації на залученість та мотивацію працівників. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). С. 286–297. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12946/13008>
25. Максим Зосим. Теорія очікування Врума. (2023). URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>
26. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 01.07.2025).
27. Наталія Стихальська. Що таке нематеріальна мотивація працівників? (2024) URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya->

28. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Спільнота. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>.
29. Офіційного сайту компанії *****. URL: https://www.*****.net/uk/
30. Поплавська, О. М., Кононенко, Т. С. (2021). Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*, (5), 378-384. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001261905>
31. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
32. Різновиди мотивації персоналу (2023). URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
33. Середа О.Г, Швець Н.М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
34. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>
35. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. (2019). URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>
36. Теорія Адамса в мотивації. (2020). URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318>
37. Теорія очікувань Врума: мотивація через раціональність. (2024). URL: <https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-teoriya-ochikuvan-vruma-v-hr/>

38. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. Вип. 191. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>.
39. Турло Н.П., Літвін О.Г. КЛАСИЧНІ ТА ПЕРЕХІДНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ:
40. Федишин Г.В. (2025). Вплив мотивації на ефективність управління персоналом. Журнал «Актуальні питання у сучасній науці» (Серія «Економіка»). No 7(37). С. 162-171.
41. Шаталова Л.С. СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. Економіка та суспільство. 2024. В.62. DOI:10.32782/2524-0072/2024-62-164

ДОДАТКИ

Наукові підходи до трактування поняття «мотивація»

Підхід, представники	Сутність	Переваги	Недоліки
Економічний (А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон)	Економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут є головним мотивом діяльності людини	Прогнозованість і однозначність процесу мотивації на основі матеріальних стимулів	Спрощення процесу мотивації, абстрагування від істотних факторів нематеріального характеру. Ймовірність задоволення економічного інтересу за рахунок праці інших людей, а не за рахунок власної трудової діяльності
Адміністративний (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Г. Гант)	Розвиток підходів до управління організацією в цілому	Удосконалення формальної організації праці	Недооцінка соціальних і психологічних потреб людини в організації та управлінні господарською діяльністю. В умовах цифровізації економіки характер трудової діяльності людини не сумісний з примусовими методами управління
Соціальний (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, О. Шелдон)	Підприємство – це складна соціальна система, якій властиві формальні і неформальні відносини	Визнання провідної ролі особистісного фактора людини	Ризик зловживання неформальними відносинами несумлінними працівниками
Психологічний (Б. Скіннер, Дж. Роттер, К. Роджерс, Г. Олпорт)	Індивідуальні характеристики, потреби, цінності людини знаходяться в центрі уваги	Пріоритетність внутрішньої мотивації сприяє вирішенню склад- них задач і має неви- черпний характер	Труднощі з розумінням психологічних основ мотивації і правильного підбору винагороди працівників

Процесуальні теорії мотивації

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
В. Врум (1964 р.)	Людині притаманна властивість порівнювати затрачені зусилля з результатами праці, результати праці з очікуваною винагородою	Можливість стимулювати зростання продуктивності праці шляхом встановлення прямої залежності між обсягом витрачених зусиль та отриманої винагороди	Складність оцінки очікуваної винагороди кожного окремого працівника, оскільки вона може мати матеріальний і нематеріальний характер
С. Адамс (1963)	Людина схильна порівнювати витрачені зусилля і винагороду з затраченими зусиллями та винагородою інших працівників, що виконують аналогічні трудові функції	Забезпечення прозорості і справедливості оплати праці працівників достатньою умовою для забезпечення збалансованості соціально-трудова відносин на підприємстві	Суб'єктивний характер оцінки власного внеску і винагороди та внеску і винагороди колег. Мотивація не виконує спонукальну функцію для підвищення продуктивності праці, оскільки спрямована лише на «вирівнювання» співвідношення винагороди і зусиль всередині колективу
Л. Портер і Е. Лоулер (1968 р.)	Результати праці залежать від затрачених зусиль, здібностей працівника, усвідомлення ролі в процесі праці	Об'єднує елементи двох попередніх теорій. Результативна праця визнана головною причиною задоволення працівника. Прямий зв'язок між обсягом зусиль та задоволенням від праці	Складність внутрішнього задоволення як наслідку масштабного та стратегічного характеру завдань та зовнішнього задоволення як наслідку обмеженості можливостей підприємства в силу дії об'єктивних факторів

Змістові теорії мотивації персоналу

Автор теорії	Потреби	Особливості	Недоліки
А. Маслоу (1943 р.)	Фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання й самоствердження, самовираження	Поведінка людини визначається незадоволеною потребою певного рівня. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів	Абстрагування від індивідуальних відмінностей в потребах людей. Неоднозначний характер ієрархії потреб. Імовірний характер того, що задоволення якої-небудь однієї потреби приведе до автоматичної актуалізації потреби наступного рівня
К. Альдерфер ERG-теорія – теорія трьох факторів (1972 р.)	Існування, взаємозв'язку, зростання	Рух від потреби до потреби відбувається не тільки від низу до верху, а й в обидві сторони. Незадоволена потреба більш високого рівня підсилює дію потреби більш низького рівня	Спрощена класифікація мотиваторів
Д. Мак-Клелланд (60-ті рр. XX ст.) теорія набутих потреб	Успіху, причетності, влади	Потреби не ієрархічні, не виключають одна одну, не є вродженими, вивчаються через життєвий досвід	Вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії. Спрощена класифікація мотиваторів
Ф. Герцберг (1968)	Гігієнічні фактори, мотиваційні фактори	Гігієнічні фактори лише запобігають незадоволеності працівників, а ключовими залишаються мотиваційні фактори	Недооцінювання ролі матеріальних мотиваторів. Суперечливий характер критерію класифікації факторів

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсорує роботодавець	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування	Google

Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм; дотримання старшинства при здійсненні службових підвищень та при визначенні заробітної плати; формування та розвиток внутрішньофірмового профспілкового руху; групова психологія (робочі групи 4-6 людей); регулярне підвищення в кар'єрі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративи, ювілеї за рахунок компанії, спортивні змагання, тимбілдінги); нагородження грамотами, моральні заохочення, присудження звань, при цьому уникаючи публічних доган; корпоративне спілкування.
США	Медицинське страхування; курси підвищення кваліфікації; безкоштовні обіди; корпоративні свята; спільні поїздки; сімейні програми (компанія бере на себе частину вирішення домашніх справ, корпоративні ясла, влаштовує сімейні свята); підбір роботи за цікавістю, змістовна та посиljena за психологічним станом працівника; індивідуалізм (враховується точка зору кожного); підтримка ініціативних людей та винахідників; тимбілдінги; поїздки; моральне заохочення; навчання у вищих навчальних закладах.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голоса; гнучкий графік або фріланс; медичнське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування.
Німеччина	Виробничі ради, де разом з керівником приймаються такі рішення, як установа підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіку відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голоса; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.
Великобританія	Фріланс; гнучкий графік; можливість працювати part-time; оплата навчання (в Шотландії можна працювати поки вчишся і підприємство платить на навчання, а пізніше з твоєї заробітної плати кожен місяць нараховується невелика сума - за навчання яке воно тобі оплатило).