

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**РАДЗИХОВСЬКОГО ГЕННАДІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Приймак В.М.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**РАДЗИХОВСЬКОГО ГЕННАДІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1.Тема роботи:** «Формування системи мотивування персоналу ІТ-підприємства» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності , **протокол №3 від 09.10.2024 р.**

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу ІТ-підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси формування системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета:** розкриття теоретичних та прикладних аспектів формування системи мотивації персоналу, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ».

**Завдання:**

6.1. Визначити місце і роль мотивування персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства.

6.2 Розкрити сутність, методи та інструменти мотивування персоналу, що застосовуються на сучасних підприємствах.

6.3 Описати організаційно-економічні особливості діяльності та структуру кадрового забезпечення ТОВ «ОНТАРГІТ».

6.4 Провести аналіз діючої системи мотивування персоналу на підприємстві ТОВ «ОНТАРГІТ» і встановити її основні переваги та недоліки.

6.5 Розробити пропозиції щодо удосконалення моделі системи мотивування персоналу сучасного ІТ-підприємства з урахуванням специфіки галузі.

6.6 Сформулювати практичні рекомендації з впровадження новітніх підходів мотивування персоналу на підприємстві ТОВ «ОНТАРГІТ».

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Місце та роль мотивування персоналу в системі кадрового менеджменту....	6
1.2. Методи та інструменти мотивування персоналу на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ОНТАРГІТ».....	24
2.1. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «ОНТАРГІТ» та його кадрового забезпечення .....	24
2.2. Аналіз системи мотивування персоналу у ТОВ «ОНТАРГІТ».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ “ОНТАРГІТ” .....	49
3.1. Удосконалення моделі системи мотивування персоналу сучасного ІТ-підприємства.....	49
3.2. Рекомендації щодо впровадження новітніх підходів мотивування персоналу у ТОВ «ОНТАРГІТ» .....	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови характеризуються динамічними змінами в економіці, зростаючою конкуренцією, масштабними і глибокими технологічними змінами, продовженням процесу глобалізації. Усе це підсилює значення ефективного управління людськими ресурсами. Сьогодні працівники вже не є лише виконавцями робочих функцій, вони вже стали стратегічним ресурсом, який має потужний вплив на успіх, стабільність, конкурентоспроможність підприємства. Якісна, правильно сформована система мотивації персоналу є одним з головних чинників, що забезпечують високу продуктивність праці, залученість та лояльність персоналу.

Тема формування системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності в умовах надзвичайної невизначеності, постійних змін в зовнішньому середовищі суб'єктів економічної системи, повномасштабної війни, економічної нестабільності. Для організацій критично важливим завданням наразі є утримувати й розвивати ключових фахівців, при цьому ефективно витрачаючи обмежені ресурси. Неefективна система мотивації персоналу часто може призводити до зниження продуктивності праці, до підвищення рівня незадоволеності працівників, до збільшення витрат на відбір та навчання нових кадрів. Саме тому пошук і розробка ефективних заходів для підвищення рівня мотивації працівників, удосконалення системи мотивації персоналу є не лише теоретично значущими, а ще й практично необхідними завданнями.

Окремої уваги потребує розгляд питання мотивації персоналу в контексті розвитку української ІТ-галузі. В даній сфері людський ресурс є найціннішим активом організації, від якого значною мірою залежить інноваційність, конкурентоспроможність, стійкість підприємства. ІТ-галузь характеризується високою мобільністю працівників, глобалізацією ринку праці, великою часткою дистанційної та проєктної роботи, що робить традиційні методи мотивації менш актуальними. Тому ІТ-підприємства мають формувати ефективні системи

мотивації, орієнтовані на особливості і потреби працівників галузі. В іншому випадку організації загрожує відтік важливих фахівців до компаній-конкурентів, зниження інноваційної активності, падіння продуктивності і якості праці, збільшення витрат на постійний відбір і адаптацію нових працівників.

Над дослідженням проблеми управління персоналом та мотивації праці зокрема працювали багато як українських, так і зарубіжних вчених. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок зробили О. О. Герасименко, В. М. Приймак, Т. В. Білорус, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, Й. С. Завадський, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, С. О. Цимбалюк та інші. Великий внесок у розвиток теоретичної бази проблеми мотивації персоналу зробили і зарубіжні, всесвітньо відомі вчені: Адам Сміт, Альфред Маршалл, Фредерік Тейлор, Елтон Мейо, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, Девід Мак-Клеланд, Фредерік Герцберг, Віктор Врум та інші. Кожен з авторів зробив вагомий внесок у побудову комплексного, всестороннього розуміння мотивації персоналу, що сьогодні служить основою для створення на підприємствах ефективних систем мотивації персоналу. Проте дана тема і надалі залишається актуальною та потребує подальших досліджень.

Об'єкт дослідження: процеси формування системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ»

Предмет дослідження: теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу ІТ-підприємства

Мета дослідження: розкриття теоретичних та прикладних аспектів формування системи мотивації персоналу, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ».

Під час проведення дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

— Визначити місце і роль мотивування персоналу в системі кадрового менеджменту підприємства.

— Розкрити сутність, методи та інструменти мотивування персоналу, що застосовуються на сучасних підприємствах.

— Описати організаційно-економічні особливості діяльності та структуру кадрового забезпечення ТОВ «ОНТАРГІТ».

— Провести аналіз діючої системи мотивування персоналу на підприємстві ТОВ «ОНТАРГІТ» і встановити її основні переваги та недоліки.

— Розробити пропозиції щодо удосконалення моделі системи мотивування персоналу сучасного ІТ-підприємства з урахуванням специфіки галузі.

— Сформулювати практичні рекомендації з впровадження новітніх підходів мотивування персоналу на підприємстві ТОВ «ОНТАРГІТ».

Методи дослідження. Теоретико-методологічна база даного дослідження сформована з положень теорії управління персоналом, результатів напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених у напрямку мотивації персоналу. Інформаційною базою слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження, Інтернет-джерела та первинна інформація, зібрана автором у ТОВ «ОНТАРГІТ». Під час проведення дослідження використовувались емпіричні методи: опис, опитування; теоретичні методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, класифікація, узагальнення, історичний метод, логічний метод.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1. Місце та роль мотивування персоналу в системі кадрового менеджменту**

Одним з важливих аспектів у забезпеченні ефективного функціонування сучасного підприємства є належне управління персоналом, яке включає в себе функцію мотивації працівників. Аби персонал організації мав високу продуктивність праці, лояльність та бажання до професійного розвитку, керівництво має чітко усвідомлювати роль і місце мотиваційних інструментів у загальній системі управління персоналом, а також розуміти, як мотиваційна політика впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Система управління персоналом включає в себе усі етапи роботи з персоналом: планування, маркетинг персоналу, його розстановку та використання, розвиток, вивільнення. Детальна схема наведена на рис. 1. 1. Мотивація персоналу посідає одне з ключових місць в системі управління персоналом, забезпечуючи оптимальне використання людського потенціалу та сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мотивація персоналу тісно взаємопов'язана з іншими елементами системи управління персоналу, зокрема з процесами оцінювання, адаптації та розвитку працівників. Так, надання співробітникам зворотного зв'язку щодо їхніх успіхів та невдач та встановлення індивідуальних цілей розвитку мотивує їх до покращення власних результатів праці. Ефективний процес адаптації сприяє формуванню у персоналу залученості та лояльності до організації вже з перших днів роботи в компанії. Надання працівникам можливостей до кар'єрного зростання та професійного навчання сприяє задоволенню важливої потреби персоналу у самореалізації і тим самим позитивно впливає на рівень мотивації.

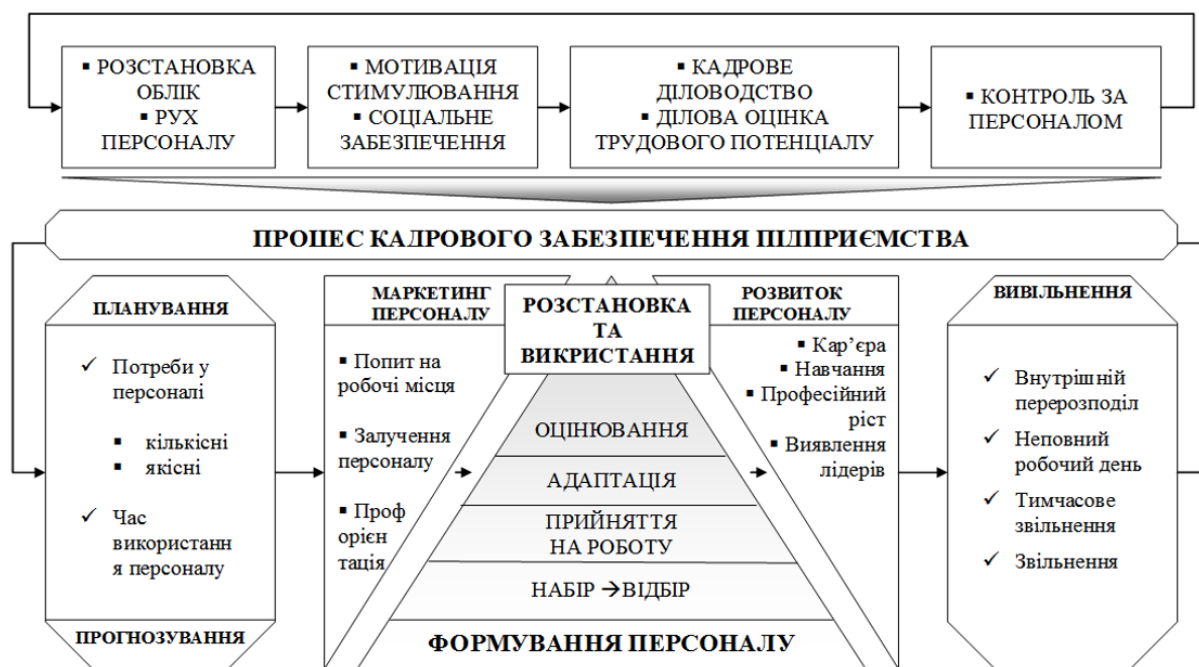


Рис. 1. 1. Система управління персоналом [60]

Таким чином, ефективність системи управління персоналом на підприємстві великою мірою залежить від комплексу застосовуваних мотиваційних інструментів. При цьому, важливо пам'ятати, що заходи з мотивації персоналу мають інтегруватися і в інші процеси управління персоналом. Формування ефективної системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню у працівників залученості та лояльності, розвитку людського капіталу.

Аби мати можливість отримати глибоке розуміння процесу формування ефективної системи мотивації персоналу, доцільно розглянути фундаментальні категорії, такі як потреба, інтерес, мотив, стимул. Аналіз цих понять дозволить виявити, як пов'язані між собою внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на поведінку людини.

Одним з фундаментальних понять у мотивації персоналу, яке варто розглянути, є «потреба». Одна з головних цілей, якими керуються люди у своєму житті, є задоволення їхніх власних потреб. Саме це спонукає людину до будь-якої активності та змушує її докладати зусиль в обраних сферах діяльності.

Одним із найпоширеніших і найочевидніших способів для особистості задовольнити свої потреби є участь в економічних відносинах у ролі робочої сили, або іншими словами – виконання трудової функції. Якщо індивід не буде задовольняти свої потреби, то він щонайменше буде відчувати незадоволеність життям, а в найгіршому випадку – не буде мати засобів для існування. Поняття потреби трактують як відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи [43]. Набори потреб окремих індивідів і груп людей відрізняються. Відмінними є і пріоритетність одних і тих же потреб. Це пояснюється тим, що потреби особистості формуються під впливом великої кількості чинників, таких як економічні умови, соціальні умови, політичні умови, екологічні умови, вплив оточення, система цінностей, вік, стать тощо. Найпростішими прикладами потреб є їжа, вода, повітря, відпочинок.

Наступним поняттям, яке тісно пов'язане з потребою, є інтерес. Інтерес визначають як усвідомлену потребу, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ [43]. Він виникає тоді, коли індивід усвідомлює, яку він має потребу, яким саме благом він може її задовольнити, і починає шукати способи отримання відповідного блага. Інтереси, як і потреби, також виникають під впливом безлічі факторів, починаючи від фізіологічних характеристик індивіда і завершуючи суспільством, яке його оточує.

Якщо людина має можливість реалізувати свій інтерес, то він переростає в мотив. Категорію «мотив» трактують як усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб [43]. Якщо розглядати мотиви в рамках трудової діяльності, то їхня роль полягає у тому, що вони допомагають людині обрати, як саме діяти, який варіант трудової поведінки обрати; визначають, наскільки певна дія важлива для самої людини; підштовхують працівників до активних дій, щоб досягнути того, що для них важливо; допомагають поєднати внутрішні бажання працівників (його особисті

прагнення) із зовнішніми вимогами (наприклад, правилами компаніями) при виборі поведінки; спрямовують поведінку людини таким чином, щоб вона відповідала прийнятним у суспільстві нормам і правилам. Іншими словами, мотив – це причина, через яку людина починає щось робити, і ця причина з’являється під впливом її потреб та інтересів.

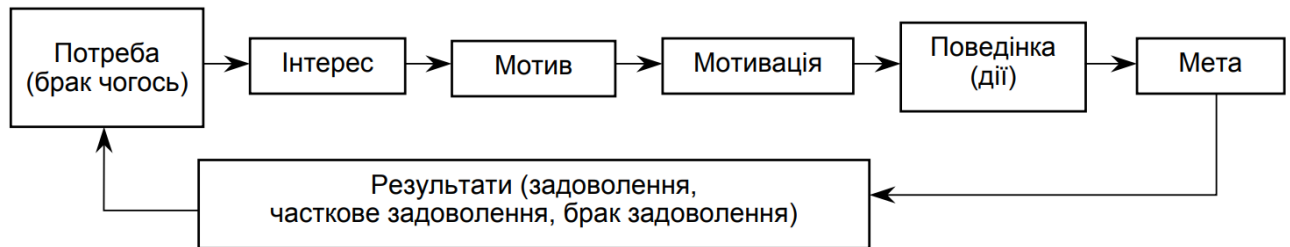


Рис. 1. 2. Модель мотивації через потреби [43]

На рис. 1. 2 зображено модель мотивації працівника через потреби, тобто логічну послідовність процесу мотивації людини. Процес починається з відчуття браку чогось необхідного для людини, тобто з потреби, яка слугує початковим імпульсом. Наступною стадією є виникнення інтересу, який формується на основі потреби, коли людина усвідомлює сферу чи конкретний об’єкт, який потенційно міг би задовольнити її потребу. У момент, коли людина внутрішньо налаштовується на виконання конкретних дій задля задоволення потреби, з інтересу виникає мотив. Мотиви у свою чергу впливають на формування у людини мотивації - такого психологічного стану, який забезпечує перехід до активних дій, необхідних для досягнення поставленої мети. Дії і поведінка працівника стають зовнішнім проявом його мотивації. Докладаючи активних зусиль, людина отримує результат, який однак, не завжди відповідає її очікуванням. Відтак потреба може бути задоволена повністю, частково, або не задоволена взагалі.

Окрім вже розглянутих категорій, в мотивації персоналу також виділяють ще одне поняття – стимул. Стимул – зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій [43]. Керівники або служба управління персоналом можуть використовувати

стимули як засоби впливу на бажання працівника виконувати роботу. Стимулами можуть служити як різного роду заохочення (премії, підвищення тощо), так і адміністративні інструменти (накази, розпорядження, догани тощо). Через використання стимулів управління здійснюється мотивування персоналу до виконання необхідних завдань з метою досягнути потрібні для організації цілі.

Інколи на практиці поняття стимулу й мотиву ототожнюються, проте важливо розуміти, що між ними існують відмінності. Основна відмінність полягає у тому, що мотив є внутрішнім почуттям людини, її власним бажанням до докладання зусиль, аби реалізувати свій інтерес і задовольнити потребу. У цей час стимул виступає зовнішнім впливом, який може підштовхувати, активувати внутрішні мотиви. Стимул може перетворитися на мотив, але лише у тому випадку, якщо працівник, по-перше, усвідомить його, і по-друге, якщо стимул буде для нього значущим і достатнім для спонукання до дії. До прикладу, такий стимул, як премія, не стане мотивом для працівника, якщо у нього початково відсутній матеріальний інтерес.

Поняттям, напряду пов'язаним зі стимулом, є стимулювання. Стимулювання — це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій [43]. Дане визначення дає можливість виділити дві головні характеристики стимулювання: по-перше, це зовнішній вплив на працівника зі сторони організації, по-друге, стимулювання здійснюється з чіткою ціллю – зацікавити працівника виконувати роботу краще.

Стимулювання є одним із методів управління персоналом, а саме поведінкою працівників, який дозволяє реалізувати потенціал робочої сили і спрямувати його на розвиток підприємства, на досягнення поставлених цілей організації. Стимулювання є частиною системи мотивації компанії і виконує функцію поєднання інтересів працівників з цілями підприємства, аби забезпечити вигоду для обох сторін.

Центральним поняттям досліджуваної теми є мотивація. Різні вчені мають власні підходи до визначення даного поняття. У таблиці 1. 1. наведено основні з них.

Таблиця 1.1

## Підходи науковців до визначення поняття «Мотивація персоналу» \*

Автор	Визначення
Фред Лютенс	Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди.
І. Д. Бех	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Н. В. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
А. М. Колот	1) Мотивація - це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. 2) Мотивація - своєрідний результат узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності. 3) Мотивація - сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації
С. С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
О. В. Крушельницька	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

\* Розроблено автором на основі [37, 43]

Здійснивши аналіз та узагальнення наведених визначень, можна сформулювати розуміння, що мотивація персоналу – це динамічний і довготерміновий процес впливу на поведінку персоналу з метою формування у працівників внутрішнього спонукального механізму, націленого на досягнення

високих результатів трудової діяльності і, як наслідок, на досягнення цілей організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації будується на поєднанні внутрішніх мотиваційних чинників (потреби, інтереси) з зовнішніми (стимули). Мотиваційний процес має складну послідовність, яка починається з виникнення у працівника потреби і завершується конкретними діями в трудовій активності. Тому керівництво підприємства має враховувати специфіку потреб і інтересів персоналу і застосовувати відповідні, очікувані працівниками стимули.

Оскільки ефективна система мотивації персоналу є одним з важливих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, доцільно глибше розглянути, як саме мотивованість і залученість персоналу впливає на параметри діяльності компанії. На рис. 1.3 можна побачити схему, яка детально пояснює цей зв'язок.

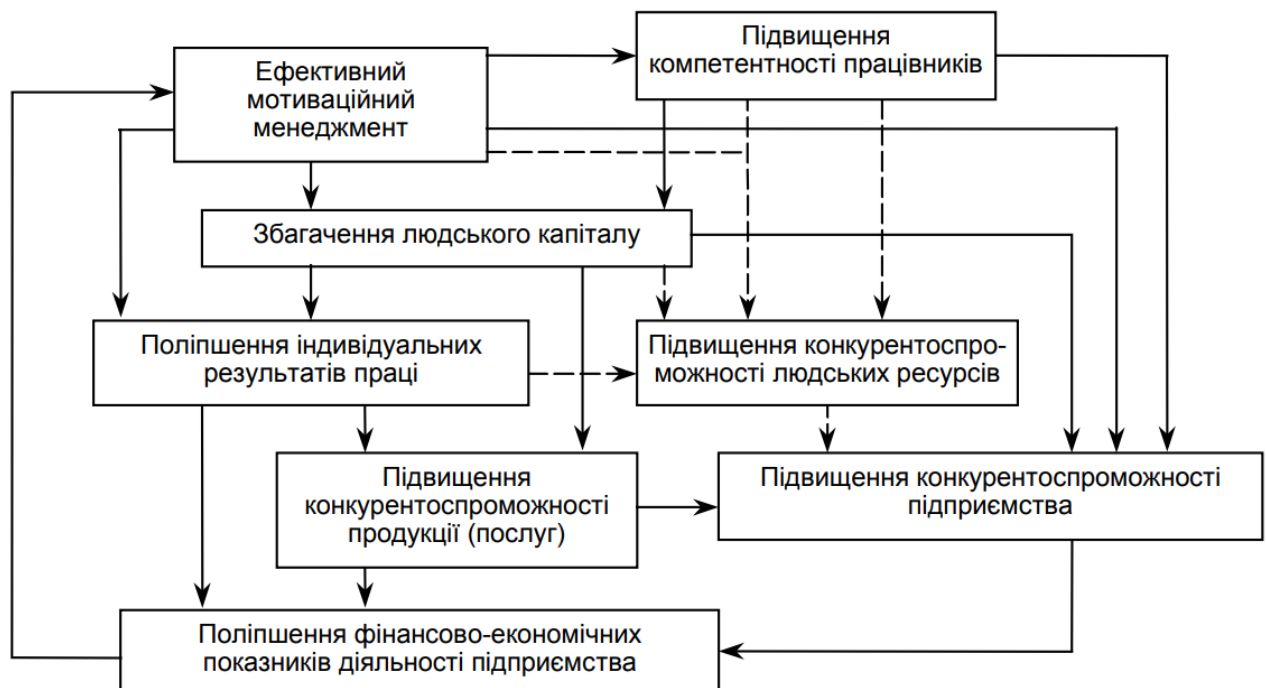


Рис. 1.3. Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства [43]

Ефективний мотиваційний менеджмент сприяє підвищенню компетентності працівників, збагаченню людського капіталу, поліпшенню індивідуальних результатів праці, підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів та продукції. Усе це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства загалом та поліпшує фінансово-економічні показники його діяльності.

Дане теоретичне положення також підкріплюється і емпіричними дослідженнями. Аналітична компанія Gallup проводить щорічні глобальні дослідження стану робочих місць, вивчаючи зокрема питання мотивованості (або залученості) персоналу. Результати опитування Gallup за 2024 рік свідчать про те, що у організацій, які входять до верхнього квартилю за рівнем мотивованості персоналу, кращі результати діяльності, ніж у тих, що входять до нижнього квартилю:

- На 78% менше прогулів
- На 21% менша плинність кадрів (у організацій з високим рівнем плинності)
- На 51% менша плинність кадрів (у організацій з низьким рівнем плинності)
- На 32% менше браку у якості продукції та послуг
- На 10% вища лояльність клієнтів
- На 18% вища продуктивність у продажах
- На 14% вища продуктивність у обсягах виробництва
- На 23% вища прибутковість

Дані результати підтверджують попередні теоретичні висновки про важливість мотивації персоналу для поліпшення фінансово-економічних показників та успішного досягнення стратегічних цілей організації.

Для того, аби мотивація персоналу на підприємстві була ефективною і належно виконувала свою функцію, вона має бути комплексною, системною, узгодженою з загальною стратегією організації та стратегією управління персоналом. Досягти цього можливо за умови, що на підприємстві сформована

відповідна система мотивації персоналу, тому доцільним є розглянути її сутність та основні особливості.

Дослідження наукових джерел дозволяє сформувавши розуміння системи мотивації на підприємстві як механізму, який робить формування мотивів у працівників системним явищем, і за допомогою якого управлінці координують і узгоджують усі інструменти мотивування персоналу, що застосовуються, таким чином, щоб вони були взаємопов'язані та відповідали цілям організації і сприяли їх досягненню. Система мотивації формується з комплексу як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації.

Система мотивації виступає ключовим інструментом в управлінні персоналом, який дозволяє узгоджувати інтереси працівників та організації, спонукати персонал до більш продуктивної та якіснішої праці, підвищувати лояльність та залученість працівників, а також позитивно впливати на фінансово-економічні показники діяльності підприємства та значно сприяти досягненню стратегічних цілей.

На рис. 1. 4 зображена схема класичної системи мотивації на підприємстві. Як можна побачити, вихідною точкою в системі є потреби працівників. Розуміючи потреби персоналу, керівництво має можливість ефективно спонукати співробітників до трудової діяльності, застосовуючи оптимальні та релевантні методи мотивації. Важливим завданням при розробці системи мотивації є узгодити цілі та інтереси працівників, які виходять з їхніх потреб, з метою діяльності організації таким чином, аби досягнення індивідуальних цілей персоналом сприяло і досягненню стратегічного успіху підприємством. Система мотивації також має обов'язково включати оцінку відповідності досягнення цілей підприємства. Це необхідно для того, аби визначати результативність персоналу і на основі даної оцінки встановлювати відповідний рівень винагороди для працівників. Справедлива винагорода є логічним завершенням

мотиваційного процесу і є головним засобом забезпечення ефективності системи мотивації.

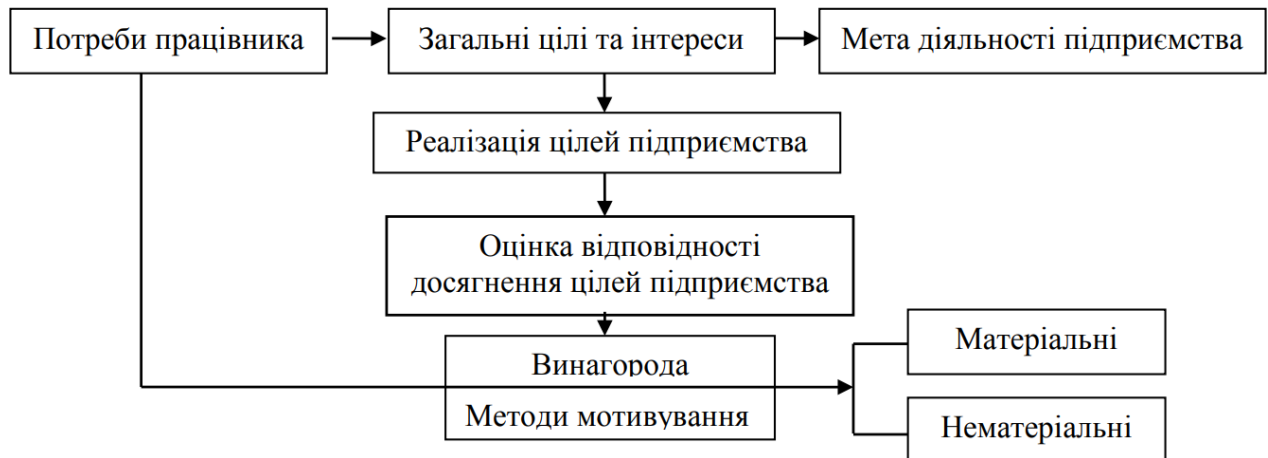


Рис. 1. 4. Система мотивації персоналу на підприємстві [37]

Таким чином, система мотивації персоналу є важливим інструментом у реалізації стратегічних завдань підприємства, оскільки дозволяє підвищити ефективність праці, гармонізувати інтереси працівників та організації. Її ефективність залежить від здатності враховувати потреби персоналу, застосовувати релевантні методи мотивації, забезпечувати справедливу оцінку результатів праці та відповідний рівень винагороди. Комплексний і системний підхід до побудови системи мотивації дає можливість сформувати стабільний, лояльний та залучений колектив, що є основою для успішного функціонування та розвитку підприємства.

Отже, мотивація персоналу є невід’ємною складовою ефективною системи управління персоналом і стратегічного менеджменту підприємства загалом. Проведений теоретичний аналіз дозволив встановити, що мотиваційний процес будується на глибокому розумінні потреб, інтересів працівників та на формуванні відповідних мотивів і стимулів. Створення ефективною системи мотивації потребує від керівництва та спеціалістів служби управління персоналом знання внутрішніх механізмів поведінки людини та вміння

інтегрувати мотиваційні заходи в загальну систему управління персоналом, адаптуючи їх при цьому до конкретних умов, цілей та ресурсів підприємства.

Як теоретичні положення, так й емпіричні дані підтверджують, що високий рівень мотивованості персоналу прямо впливає на зростання ключових показників діяльності компанії — продуктивності праці, прибутковості, якості товарів/послуг. Тому забезпечення ефективної мотивації працівників є інвестицією у довгостроковий успіх підприємства.

## **1.2. Методи та інструменти мотивування персоналу на підприємстві**

Для того, щоб ефективно мотивувати персонал, надзвичайно важливо розуміти ті мотиви, які можуть спонукати працівників до виконання роботи, а також чинники, які можуть впливати на їхню трудову поведінку. Протягом усієї історії досліджень природи мотивації вчені сформували цілий ряд теорій, кожна з яких пропонує свій підхід до розуміння механізму впливу на людську мотивацію. Сьогодні виділяють дві основні групи теорій: змістові та процесуальні. Вивчення теорій мотивації дозволяє порівняти різні наукові погляди та зробити висновки, які будуть корисними в практиці управління персоналом.

Змістові теорії мотивації мають на меті пояснити, що саме мотивує працівника до трудової діяльності, вивчити, які потреби і цінності впливають на поведінку людей. До групи змістових відносять теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, теорію двох факторів Ф. Герцберга. Проведений аналіз даних теорій дав змогу зробити узагальнення і дійти наступних висновків:

— Усі потреби людей складають рівневу ієрархію. Перший рівень – фізіологічні потреби, другий – безпекові, третій – причетності, четвертий – визнання, п'ятий – самореалізації. Після задоволення потреб нижчого рівня людина прагне задовольнити потреби наступного, вищого рівня. Тому при

розробці системи мотивації важливо враховувати, потреби з якого рівня ієрархії є наразі актуальними для працівника, і застосовувати для нього відповідні стимули.

- Усі фактори впливу на рівень мотивованості працівників можна поділити на 2 групи: гігієнічні та мотиваційні. Перші самі по собі не мотивують людину, проте їхня відсутність викликає незадоволеність. Другі – навпаки, за їхньої відсутності працівники не відчують демотивації, проте наявність цих факторів підвищує продуктивність праці. Отже, при формуванні системи мотивації персоналу в першу чергу слід застосовувати гігієнічні методи, аби уникнути незадоволеності працівників, і лише після цього застосовувати методи, спрямовані на активну мотивацію.

Процесуальні теорії мотивації пояснюють, як формуються мотиви у працівника: як він оцінює можливі вигоди, як приймає рішення щодо вибору трудової поведінки. До цієї групи належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера, теорія постановки цілей Е. Лока. Аналіз даних теорій дав можливість сформулювати наступні висновки:

- Для того, щоб ефективно мотивувати персонал, необхідно встановлювати для працівників релевантні та досяжні цілі, а також узгоджувати індивідуальні та колективні результати роботи з наданою винагородою таким чином, щоб співробітник усвідомлював наявність прямого зв'язку між затраченими зусиллями, досягнутими результатами і очікуваною винагородою.
- Потрібно забезпечувати однакову пропорційність у співвідношенні затрат праці до отримуваної винагороди для всіх працівників, аби вони не відчували несправедливості.

Одним з найважливіших етапів у формуванні системи мотивації на підприємстві є проектування структури засобів впливу на працівників. Саме тому

доцільним є здійснення огляду та систематизації форм мотивації, а також підходів до класифікації методів мотивації.

Форми мотивації – це способи впливу на персонал, за допомогою яких можна спонукати працівників до продуктивної праці. Науковці виділяють декілька підходів до класифікації форм мотивації. По-перше, їх можна поділити на внутрішню і зовнішню за джерелами виникнення мотивів. Внутрішня виникає у тому випадку, коли працівник має мотиви, які сформувалися у нього самостійно, без впливу зі сторони роботодавця. Таким мотивом, до прикладу, може бути бажання людини побудувати успішну кар'єру. Зовнішня ж мотивація формується завдяки впливу стимулів, які цілеспрямовано створюються організацією.

За напрямом очікуваного результату виділяють позитивну та негативну мотивацію. Перша передбачає використання різного роду заохочень, таких як премія або підвищення посади. Друга ж має на меті спонукання до праці через використання страху перед покаранням та бажанням людей уникати можливих небажаних наслідків. Прикладами негативної мотивації є використання матеріальних стягнень, доган.

За формою задоволення потреб виділяють матеріальну та нематеріальну форми мотивації. Перша передбачає використання матеріальної винагороди, яка може задовольнити фінансові та побутові потреби працівника. Прикладами є заробітна плата та соціальний пакет. Нематеріальна мотивація передбачає використання нефінансових стимулів, які спрямовані на формування у працівника внутрішньої зацікавленості, а також дають можливість задовольнити потреби у самореалізації та визнанні. Нематеріальну форму мотивації також поділяють на два види: трудову та статусну. Перша передбачає мотивування працівника через передачу йому тої роботи, яка викликає у нього задоволення. Прикладами можуть бути: участь у цікавих проектах; наділення відповідальністю та правом приймати рішення; вирішення складних завдань, які створюють

виклики і сприяють розвитку працівника. На рис. 1. 3. зображена схема з класифікацією видів мотивації, які ототожнюються з формами.



Рис. 1. 3. Форми мотивації персоналу [23]

В рамках даного дослідження доцільно також розглянути класифікацію методів мотивації персоналу, оскільки вони є центральними, найбільш важливими елементами в системі мотивації. Розуміння видів та специфіки методів мотивації дає змогу керівникам та службі управління персоналом обирати найбільш ефективні інструменти впливу на працівників відповідно до цілей організації.

Хоча науковці виділяють цілий ряд підходів до класифікації методів мотивації, найбільш практичним і часто використовуваним способом є поділ методів на 3 групи за функціональним призначенням: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні.

Економічні методи мотивації спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, які часто є для нього найбільш важливими, оскільки формують мотив до здійснення трудової діяльності. Використання економічних

методів передбачає надання працівникам у якості винагороди різного роду матеріальних благ, які можуть прямо або непрямо залежати від результатів їхньої праці.

В науковій літературі виділяють такі основні економічні методи мотивації:

- Основна заробітна плата
- Додаткова заробітна плата
  - Премії (за результати роботи, за раціоналізаторську або інноваційну діяльність тощо)
  - Надбавки (за стаж, за науковий ступінь тощо)
  - Комісійні або відсоткові виплати (відсоток від продажів, відсоток від укладених угод тощо)
  - Разові виплати (з нагоди певних подій, свят тощо)
- Участь у прибутках та в акціонерному капіталі підприємства
- Оплата навчання та компенсація витрат на підвищення кваліфікації
- Соціальний пакет (оплата харчування, медичного страхування, занять спортом, транспорту, житла тощо)

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на використанні владних повноважень керівників, регламентації трудової діяльності. Вони спрямовані на те, аби сформувати у працівників мотиви до чіткого дотримання норм і правил організації, до дисциплінованого виконання робочих обов'язків.

Систематизувавши результати дослідження, можна виділити такі основні організаційно-адміністративні методи мотивації:

- Штрафні та дисциплінарні санкції (усне зауваження, догана, стягнення з заробітної плати, пониження в посаді, звільнення тощо)
- Регламентація та нормування діяльності (розробка різного роду внутрішніх документів: посадових інструкцій, стандартів, нормативів)
- Вказівки, накази, розпорядження

Соціально-психологічні методи мотивації більшою мірою сфокусовані на те, щоб задовольняти нематеріальні потреби працівників, враховуючи при цьому їхні цінності, соціальні очікування. Основними нематеріальними потребами людей є бажання самореалізуватися, спілкуватися з однодумцями, відчувати приналежність до колективу, відчувати взаємоповагу, отримувати підтримку від оточуючих, бути залученим до значущої та суспільно важливої роботи, отримати визнання всередині та за межами колективу.

До основних соціально-психологічних методів зазвичай відносять такі:

- Залучення працівників до цікавих завдань, суспільно значущої роботи
- Наділення працівників більшою відповідальністю, надання права приймати рішення
- Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень
- Створення сприятливих умов для проявлення креативності, ініціативності та впровадження раціоналізаторських та інноваційних ідей
- Розробка кар'єрних траєкторій, надання рівних можливостей кар'єрного зростання
- Прозоре і справедливе оцінювання результатів роботи працівника, його внеску у досягнення цілей організації
- Чітка, зрозуміла постановка завдань, встановлення вимірюваних і досяжних цілей
- Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між організаційними підрозділами та посадами
- Поліпшені умови праці (можливість працювати віддалено, гнучкий робочий графік, наявність зони відпочинку в офісі, ергономічне робоче місце тощо)
- Створення комунікаційного простору, в якому:

- Керівництво може доносити важливу інформацію про місію, цінності організації, цілі і плани на майбутні періоди, результати діяльності за минулі періоди, заплановані організаційні зміни тощо
  - Організація може вітати працівників зі святами
  - Працівники можуть давати зворотний зв'язок, ділитися своїми думками
  - Працівники можуть знайти інформацію, потрібну для виконання функціональних обов'язків
- Формування клімату у колективі, в якому панує дух взаємоповаги, взаємопідтримки, довіри, дружня атмосфера)
  - Людиноцентричний процес адаптації нових працівників
  - Публічні винагороди (присвоєння почесних звань, таких як «працівник року»; вручення символічних подарунків, відзнак, письмових подяк тощо)
  - Проведення корпоративних заходів і свят
  - Вручення працівникам подарунків з корпоративною символікою

Для того, щоб сформувані ефективну систему мотивації персоналу, варто опиратися не лише на теоретичне підґрунтя, а й враховувати результати емпіричних досліджень. Це дозволяє отримати об'єктивну картину того, які фактори мотивації є дійсно значущими для працівників. Так, у дослідженні «Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік» онлайн-платформа GRC.UA, провела опитування працівників українських організацій, аби виявити причини, які, крім зарплати, утримують співробітників на поточному місці роботи. Були отримані наступні результати:

- 45% - можливість працювати віддалено
- 35% - дружня атмосфера в колективі
- 33% - комфортні та безпечні умови праці
- 33% - налагоджені відносини з керівником
- 32% - гнучкий графік роботи

Це підтверджує, що нематеріальні методи мотивації є сьогодні вкрай актуальними для українських працівників. Однак варто зауважити, що чинники мотивації є вкрай специфічними і можуть відрізнятися для представників різних спеціальностей, галузей, регіонів, тому при їх вивченні доцільно орієнтуватися на потреби власного персоналу або вузького сегменту ринку праці.

Отже, у даному підрозділі розглянуто основні теорії, методи та інструменти мотивування персоналу, що дозволяють глибше зрозуміти механізми впливу на трудову поведінку працівників. Аналіз змістових теорій підкреслив важливість врахування потреб різних рівнів, а процесуальні теорії акцентували на ролі справедливості, очікувань і чітко поставлених цілей. Було систематизовано форми мотивації і виокремлено основні групи методів. Загалом, ефективна система мотивації має спиратися на комплексний підхід, поєднуючи теоретичні засади з урахуванням специфічних потреб персоналу.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ОНТАРГІТ»**

### **2.1. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «ОНТАРГІТ» та його кадрового забезпечення**

В рамках даної кваліфікаційної роботи досліджуваним підприємством є ТОВ «ОНТАРГІТ». Це українське підприємство ІТ-галузі, засноване у 2009 році у Києві, що спеціалізується на впровадженні хмарних рішень від компанії Microsoft. «ОНТАРГІТ» виконує послуги з інтеграції ERP та CRM застосунків з лінійки Microsoft Dynamics 365, а також розробляє хмарні застосунки та веб-сайти на базі low-code/no-code платформи Microsoft Power Platform для автоматизації бізнес-процесів клієнтів.

Організаційно-правова форма юридичної особи «ОНТАРГІТ» - товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності підприємства – приватна.

Види діяльності ТОВ «ОНТАРГІТ» за КВЕД:

Основний:

— 62.01 Комп'ютерне програмування

Інші:

— 62.02 Консультування з питань інформатизації

— 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням

— 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

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

Організаційна структура ТОВ «ОНТАРГІТ» є комбінованою, оскільки підприємство використовує два типи структур: лінійно-функціональний та матричний. Перший є загальноорганізаційним і передбачає використання як лінійних, так і функціональних зв'язків між підрозділами. На рис. 2.1 зображено

схему організаційної структури ТОВ «ОНТАРГІТ». Усередині консалтингового відділу, який займається проектною діяльністю, застосовується гнучка матрична організаційна структура. Вона передбачає створення тимчасових команд для реалізації окремих проектів. Проектні команди формуються з працівників функціональних команд розробників та консультантів. Кожна проектна команда одночасно підпорядковується проектному менеджеру та керівникам функціональних команд.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОНТАРГІТ»

Маркетингова діяльність ТОВ «ОНТАРГІТ» є комплексною. Вона включає в себе використання таких засобів для просування, як контент-маркетинг, SEO-оптимізація сайту, email-маркетинг, партнерський брендинг. Стратегічні цілі маркетингової діяльності «ОНТАРГІТ» включають підтримку високого рівня лояльності і утримання клієнтів та дотримання такого співвідношення між ціною та якістю, яке є кращим, ніж у конкурентів, і дозволяє позиціонувати компанію на ринку, як якісного і водночас доступного надавача послуг з інтеграції і розробки бізнес-систем.

Таким чином, «ОНТАРГІТ» застосовує цінову стратегію переважних цін, оскільки нижча вартість робочої сили в Україні, порівняно з країнами Заходу, створюють умови для її застосування. Компанія має селективну спеціалізацію і реалізує підхід концентрованого маркетингу, надаючи нішеві види послуг в

окремих ринкових сегментах. За характером попиту підприємство здійснює розвиваючий (для Power Platform) та підтримуючий (для Dynamics 365) маркетинг. Стратегія позиціонування організації побудована на перевагах продуктів, що інтегруються та розробляються, а також на ціновому лідерстві. «ОНТАРГІТ» має сприятливу конкурентну позицію та дотримується стратегії лідерства в ніші. Основними географічними ринками для компанії є: Україна, Європа, Північна Америка, Середня Азія та Близький Схід.

Проведений фінансово-економічний аналіз підприємства показує, що динаміка доходів та прибутку протягом останніх років є позитивною. Дані щодо фінансових показників наведені на рис. 2. Проте більш глибокий аналіз також вказує на існування ряду проблем, які потребують уваги з боку керівництва. Основні серед них: тенденція до зростання кредиторської заборгованості та наявність надлишкової ліквідності. Детальніше ознайомитися з результатами аналізу можна в додатках до роботи.

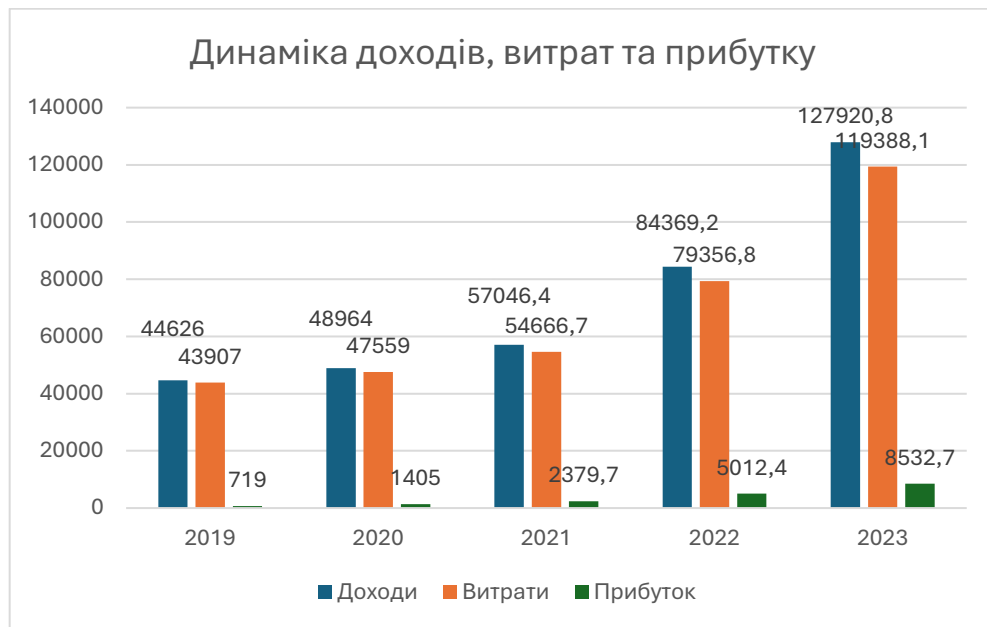


Рис. 2. 2. Динаміка доходів, витрат та прибутку ТОВ «ОНТАРГІТ» у період з 2019 по 2023 роки (у тис. грн)

Основними бізнес-процесами ТОВ «ОНТАРГІТ» є впровадження ERP та CRM систем, а також розробка бізнес-застосунків. Їхнє виконання можна

охарактеризувати використанням гнучкої SCRUM методології, ітеративної моделі життєвого циклу розробки програмного забезпечення, проектного та командного підходів до організації роботи. Усі ці інструменти є типовими для ІТ-сектору і використовуються в більшості компаній. SCRUM методологія і ітеративна розробка зокрема дають можливість гнучко підходити до розробки, оперативно виявляти недоліки та коригувати вимоги клієнта, уникаючи при цьому значних ризиків. Проектний і командний підходи підвищують ефективність роботи працівників завдяки ефекту синергії, підвищують якість управління ресурсами та якість послуг, що надаються клієнту.

Фактична чисельність персоналу в компанії «ОНТАРГІТ» станом на 01.02.2025 року становила 87 осіб. Планова чисельність при цьому становила 91 особу. Відхилення утворилося через недостатню кількість працівників у функціональних підрозділах. У таблиці 2.1 наведено повні дані про структуру персоналу за підрозділами організації.

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу за структурними підрозділами в компанії  
«ОНТАРГІТ» станом на 01.02.2025 \*

Структурні одиниці	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Чисельність персоналу, всього	91	100%	87	100%	-4	-4,4%
Виконавчий директор	1	1,1%	1	1,1%		
HR-відділ	3	3,3%	2	2,3%	-1	-33,3%
Фінансовий відділ	3	3,3%	2	2,3%	-1	-33,3%
Відділ продажів	4	4,4%	4	4,6%		
Маркетинговий відділ	3	3,3%	1	1,1%	-2	-67,7%
Консалтинговий відділ	77	84,6%	77	88,5%		

\* Розроблено автором

У таблиці 2.2 наведено дані щодо структури персоналу за категоріями. Як можна побачити, більшість працівників є спеціалістами, близько 13% належать до керівного складу, і всього один співробітник належить до категорії інших службовців.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу за категоріями в компанії «ОНТАРГІТ» станом на  
01.02.2025 \*

Категорії персоналу	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Чисельність персоналу, всього	91	100%	87	100%	-4	-4,4%
Керівники	12	13,2%	12	13,8%		
Спеціалісти	78	85,7%	74	85,1%	-4	-5,1%
Інші службовці	1	1,1%	1	1,1%		

\* Розроблено автором

У таблиці 2.3 наведено структуру персоналу за віком. З неї можна зробити висновок, що найбільшою групою є працівники у віці від 31 до 40 років. Середній вік персоналу при цьому становить 37 років.

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу за віком в компанії «ОНТАРГІТ» станом на 01.02.2025 \*

Кількість працюючих віком	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
до 20 років	-	-	7	8%	-	-
21-30 років	-	-	18	20,7%	-	-
31-40 років	-	-	27	31%	-	-
41-50 років	-	-	26	29,9%	-	-
понад 50 років	-	-	9	10,3%	-	-

\* Розроблено автором

У таблиці 2.4 представлена структура персоналу за статтями, з якої видно, що чоловіків у ТОВ «ОНТАРГІТ» на 21 особу більше, ніж жінок. Це можна пояснити більшою популярністю ІТ-сфери саме серед чоловіків.

Таблиця 2.4

Чисельність персоналу за статтю в компанії «ОНТАРГІТ» станом на  
01.02.2025\*

Стать	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Чоловіки	-	-	54	62,1%	-	-
Жінки	-	-	33	37,9%	-	-

\* Розроблено автором

У таблиці 2.5 наведено структуру персоналу на освітою. Як можна побачити, більшість працівників ТОВ «ОНТАРГІТ» мають вищу освіту, лише 7 осіб мають неповну вищу освіту, а ще 3 – професійно-технічну.

Таблиця 2.5

Чисельність персоналу за освітою в компанії «ОНТАРГІТ» станом на  
01.02.2025\*

Освіта	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем					
	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Вища освіта	81	89%	77	88,5%	-4	-4,9%
Неповна вища освіта	7	7,7%	7	8%		
Професійно-технічна освіта	3	3,3%	3	3,4%		

\* Розроблено автором

У таблиці 2.6 продемонстрована структура персоналу за стажем роботи в ТОВ «ОНТАРГІТ». З неї можна зробити висновок, що близько 40% працівників компанії працюють в ній вже більше 6 років, що може свідчити про відносно високу лояльність персоналу.

Таблиця 2.6

Чисельність персоналу за стажем роботи в компанії «ОНТАРГІТ» станом на  
01.02.2025 \*

Стаж роботи	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
До 1 року	15	16,5%	11	12,6%	-4	-26,7%
1-5 років	40	44%	40	46%		
6-10 років	27	29,7%	27	31%		
Більше 10 р.	9	9,9%	9	10,3%		

\* Розроблено автором

У ТОВ «ОНТАРГІТ» в управлінні персоналом використовуються усі 3 групи методів: економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Економічні методи передбачають використання економічних інструментів впливу на

працівників з метою досягнення цілей організації. До переліку економічних методів, які застосовуються в ТОВ «ОНТАРГІТ», можна віднести:

- Аналіз кадрового потенціалу і ринку праці
- Прогнозування потреби в персоналі
- Кадрове планування
- Матеріальне стимулювання працівників

Адміністративні методи управління персоналу побудовані на використанні влади і покарань з метою впливу на працівників для досягнення цілей організації. В «ОНТАРГІТ» використовуються такі адміністративні методи:

- Організаційні: передбачають використання трудових договорів, інструкцій щодо виконання роботи тощо
- Розпорядчі: передбачають використання вказівок та контролю зі сторони керівників
- Дисциплінарна відповідальність: може передбачати усні зауваження зі сторони керівників, звільнення

Варто зауважити, що методи дисциплінарної відповідальності використовуються вкрай рідко, оскільки компанія сфокусована на побудові такої організаційної культури, яка передбачає панування взаємодовіри і в якій працівники усвідомлюють свою відповідальність. Окрім того, «ОНТАРГІТ» велику увагу приділяє відбору нових працівників, аби в майбутньому мінімізувати необхідність застосовувати методи дисциплінарної відповідальності.

Соціально-психологічні методи спрямовані на зміну переконань як груп працівників, так і окремих індивідів. В «ОНТАРГІТ» на практиці використовуються такі соціально-психологічні методи:

- Моральне стимулювання працівників
- Застосування психологічних методів переконання, зараження, спонукання, наслідування

- Використання демократичних принципів в управлінні (залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, прозорість в комунікаціях з персоналом тощо)
- Соціальне регулювання (встановлення норм поведінки, етикету)
- Формування сприятливого психологічного клімату

Стратегія управління персоналом у ТОВ «ОНТАРГІТ» є однією з ключових функціональних стратегій, оскільки забезпечує досягнення цілей організації завдяки ефективному залученню, розвитку, оцінюванню та мотивуванню працівників. Кадрова стратегія відіграє велику роль у забезпеченні гнучкості організації, у посиленні її інноваційного потенціалу та у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки людський капітал є першим за пріоритетністю ресурсом для «ОНТАРГІТ» як для ІТ-підприємства.

Оскільки «ОНТАРГІТ» наразі масштабує свою діяльність, збільшуючи з року в рік показники доходу, а також активно розвиває новий напрямок бізнесу – розробку застосунків на базі Power Platform, в управлінні персоналом компанія дотримується стратегії динамічного зростання. Вона передбачає часте оновлення цілей і організаційної структури, а також вимагає від персоналу навички адаптивності.

За реалізацію кадрової стратегії відповідає HR-відділ, який складається з HR-менеджера та офіс-менеджера. Останній виконує допоміжні функції. HR-відділ тісно співпрацює з керівниками консалтингового відділу та виконавчим директором, оскільки без цього неможливо ефективно виконувати поставлені завдання. Основні функції HR-відділу такі:

- Прогнозування потреби в персоналі і кадрове планування
- Відбір персоналу і його облік
- Адаптація працівників
- Оцінка працівників
- Навчання працівників

- Розробка і реалізація заходів з мотивації працівників
- Створення сприятливих умов праці

Кадрове планування в ТОВ «ОНТАРГІТ» здійснюється на щорічній основі. До нього залучаються виконавчий директор, операційний директор, керівники відділів та керівники функціональних команд. В рамках кадрового планування аналізується наявний кадровий потенціал, здійснюється прогнозування потреби у персоналі, аналізується ринок праці, розробляється план задоволення потреб у персоналі, переглядається комплекс застосовуваних заходів з адаптації, оцінки, навчання, мотивування персоналу.

При прогнозуванні потреби у персоналі використовуються 2 методи: нормативний та експертних оцінок. Останній використовується в невеликих функціональних відділах, в масштабах якого керівник самостійно може визначити потребу в персоналі. Нормативний метод використовується в консалтинговому відділі, в якому ведеться проектна діяльність. Він дозволяє визначити додаткову потребу в кадрах на основі оцінок запланованого обсягу робіт та норм виконання робіт одним працівником.

При залученні персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела. Перші стають у нагоді при потребі в заміщенні вакансії на управлінську посаду. Серед зовнішніх джерел використовуються переважно такі: сайти пошуку роботи (Djinni, DOU.UA), соціальні мережі (LinkedIn), сайт «ОНТАРГІТ». При потребі у вузькоспеціалізованих і високодосвідчених спеціалістах підприємство звертається до кадрових агентств, що займаються пошуком кандидатів. У процесі відбору використовуються такі інструменти, як аналіз резюме, тестове завдання та неструктуроване інтерв'ю. Процес адаптації нових працівників є мало формалізованим. Він включає в себе проведення онбордингу, знайомства з командою, а також призначення наставника, який може відповісти на питання та допомогти з робочими проблемами.

Раз на рік в «ОНТАРГІТ» здійснюється оцінювання працівників, яке дозволяє обґрунтовувати рішення щодо кар'єрного зростання працівників та рівня їхнього винагородження. Оцінювання спрямовується на визначення рівня професійних знань і навичок, а також на підсумовування результатів праці. На практиці застосовуються 3 методи оцінювання: співбесіди з керівником у форматі один-на-один, аналіз за ключовими показниками ефективності, аналіз зворотного зв'язку від колег та клієнтів.

Одним з завдань HR-відділу в ТОВ «ОНТАРГІТ» є також сприяти навчанню персоналу з метою підвищення продуктивності праці на підприємстві та для формування кадрового резерву. Компанія використовує зовнішню форму організації навчання. Основними інструментами, що застосовує «ОНТАРГІТ», є: надання можливості безкоштовного навчання в школі англійської мови, а також надання працівникам доступу до платних навчальних онлайн-ресурсів.

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «ОНТАРГІТ» дозволив виявити ключові особливості функціонування підприємства та охарактеризувати його кадрове забезпечення.

## **2.2. Аналіз системи мотивування персоналу у ТОВ «ОНТАРГІТ»**

У ТОВ «ОНТАРГІТ» система мотивації персоналу є однією з ключових підсистем управління персоналом, оскільки вона передбачає використання цілого комплексу методів, спрямованих на ефективне використання і розвиток кадрового потенціалу організації, який, у свою чергу, є однією з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства.

Система мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» спрямована на вирішення таких завдань:

- Узгодження цілей працівників з стратегічними цілями організації

- Підвищення загальної продуктивності праці персоналу
- Підвищення рівня якості робіт, виконуваних персоналом
- Формування високого рівня залученості та лояльності працівників до організації
- Зниження рівня плинності кадрів
- Створення необхідних умов для реалізації професійного потенціалу співробітників
- Утримання висококваліфікованих та талановитих працівників
- Формування позитивного бренду роботодавця на ринку праці

Увесь персонал ТОВ «ОНТАРГІТ» можна поділити на умовні групи на основі їхніх функціональних обов'язків та специфіки завдань. На підприємстві виділяють такі категорії: керівники (директор, керівники відділів, керівники команд консалтингового відділу), працівники консалтингового відділу (розробники, консультанти, проектні менеджери), працівники відділу продажів, працівники інших функціональних відділів (HR, маркетинговий, фінансовий). Такий поділ дозволяє організації оптимізувати систему мотивації праці, зробити її більш ефективною шляхом врахування окремих потреб, пріоритетів, специфіки роботи кожної категорії.

Система мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» передбачає використання усіх груп методів мотивування: економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних. Основними економічними інструментами мотивації в організації є такі матеріальні компенсації, як заробітна плата та соціальний пакет.

Структура формування заробітної плати персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» залежить від того, до якої з вище згаданих категорій належить працівник. Увесь персонал компанії має основну, постійну частину заробітної плати – посадовий оклад, який відповідно визначається в схемі посадових окладів. Основними факторами диференціації рівнів винагороди працівників виступають: рівень кваліфікації працівника, складність обов'язків, рівень відповідальності.

Варто зауважити, що в категорії працівників консалтингового відділу посадові оклади є максимально індивідуалізованими, відповідно кількість рівнів оплати близька або дорівнює кількості співробітників підрозділу. Факторами, які додатково впливають на розмір посадового окладу, тут є: оцінка індивідуальних результатів праці, оцінка рівня професійного розвитку, стаж роботи на займаній посаді. Таким чином, навіть ті працівники, які займають однакові посади, можуть мати різні посадові оклади.

З одного боку, такий підхід є виправданим у проектній діяльності, оскільки тут специфіка роботи вимагає від організації високого рівня гнучкості. У ТОВ «ОНТАРГІТ», як і в більшості компаній ІТ-галузі, працівники часто мають вузьку спеціалізацію, а їхні навички можуть значно відрізнятись між собою. Кожен співробітник при цьому може виконувати унікальну функцію. Тому індивідуальний підхід до визначення посадового окладу дає можливість врахувати усі сильні сторони працівника і точно визначити цінність його роботи. Це також дає можливість залучати та утримувати талановитих спеціалістів в умовах високої конкуренції за них на ринку праці.

З іншого ж боку, даний підхід має ряд недоліків та ризиків. Керівники можуть суб'єктивно визначати вклад та цінність працівників, оскільки чіткі критерії диференціації рівня винагороди відсутні. Це, у свою чергу, може викликати у колективу відчуття несправедливості, яке буде призводити до зниження мотивації та задоволеності, до виникнення конфліктів.

Причинами для перегляду рівня посадових окладів персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ» можуть слугувати: результати щорічного оцінювання працівників (для консалтингового відділу), зміни в фінансовому стані підприємства, зміни на ринку праці.

Що стосується додаткової заробітної плати, то в «ОНТАРГІТ» вона нараховується працівникам консалтингового відділу (консультантам, розробникам, проектним менеджерам), працівникам відділу продажів та

керівникам. У консалтинговому відділі використовується бонусна система, яка спрямована на те, щоб підвищити якість і продуктивність роботи працівників. У ній використовується один проектний цільовий показник – співвідношення між кількістю оплачених клієнтом годин і загальною кількістю годин, витрачених на проект усіма членами команди. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно команда витрачає робочі години, які є основним ресурсом проекту. До прикладу, якщо консультант неякісно виконує роботу, клієнт вносить багато коригувань, які потребують додаткових робіт з аналізу, розробки і тестування, які вже не оплачуються клієнтом і виконуються за рахунок компанії. Відповідно, основною ціллю застосування такого цільового показника є мотивація працівників до більш ефективної роботи, що у свою чергу збільшує прибутковість проектів і, як результат, прибутковість компанії загалом. Цільовий рівень показника становить 70%.

Частина даного бонусу виплачується щоквартально, інша частина – щорічно. Перша частина бонусу є гарантованою і вираховується як добуток ставки бонусу працівника, кількості відпрацьованих ним годин на проекті впродовж кварталу і коефіцієнту цільового показника (0,7 – базовий рівень цільового показника, визначений компанією). Друга частина бонусу вже залежить від ефективності роботи й вираховується як добуток кількості відпрацьованих працівником годин на проекті впродовж року, ставки його бонусу і різниці між фактичним і базовим рівнями цільового показника.

Загальна формула розрахунку місячної основної та додаткової заробітної плати працівника консалтингового відділу має такий вигляд:

$$ЗП = ФЧ + КГ \times 0,7 \times СБ + КГ \times (ОГ \div ЗГ - 0,7) \times СБ \quad (2.1),$$

де ЗП – загальна сума місячної заробітної плати працівника; ФЧ – фіксований місячний оклад; КГ – кількість годин, відпрацьованих працівником на проекті протягом місяця; СБ – ставка бонусу; ОГ – години, витрачені командою на

проект, що оплачені з бюджету клієнта; ЗГ – загальна кількість годин, витрачена на проект командою.

Розглянемо приклад нарахування заробітної плати за даною системою. Якщо працівник має фіксований оклад, має ставку бонусу у розмірі 200 грн/год, відпрацював на проекті 140 годин протягом місяця, а співвідношення між оплаченою і загальною кількістю годин становить 85%, то в результаті він отримає свій фіксований оклад, першу бонусну частину у розмірі 19,6 тис. грн ( $140 \times 0,7 \times 200$ ), другу бонусну частину у розмірі 4,2 тис грн ( $140 \times 0,15 \times 200$ ).

Перевагами такої системи нарахування бонусів є те, що вона є прозорою й простою в розрахунку, оскільки залежить лише від одного показника. Рівень цільового показника напряму залежить від результатів діяльності команди, завдяки чому у працівників формується матеріальна зацікавленість у досягненні кращих результатів. Прив'язка бонусу до групових результатів праці мотивує працівників до більш якісної взаємодії всередині команди.

Серед недоліків даного підходу є те, що компанія не передбачила нарахування бонусу за перевиконання цільового показника. Відповідно, працівник не буде прагнути виконувати поставлені задачі більш ефективно, ніж передбачає встановлена норма. Виконавши завдання раніше, ніж передбачалося, спеціаліст надасть перевагу відпочинку, а не приступить до виконання наступного завдання. Відповідно, компанія не отримує додаткового ефекту від високої ефективності роботи команди.

Друга проблема полягає у відсутності індивідуальних умов нарахування бонусів. Це може служити демотивуючим фактором для працівників, які виконують роботу більш продуктивно і більш якісно, ніж решта членів команди. У такому випадку вони не матимуть стимулу до докладання більших зусиль, оскільки розумітимуть, що їхній внесок є лише частковим і сума бонусу залежить переважно від суми внеску інших колег.

Ще одним недоліком є те, що ставка бонусу має гарантовану частину у 70%, яка не залежить від продуктивності праці спеціаліста, а виплачується лише за сам факт участі у комерційному проекті. Через це не виконується мета бонусної системи – стимулювати персонал до вищої продуктивності праці. Натомість, працівники втрачають зацікавленість у залученості до внутрішніх робіт компанії і до проведення дослідницької роботи, оскільки не отримують за це гарантованої винагороди.

У відділі продажів у якості додаткової заробітної плати використовуються щорічні комісійні виплати, встановлені на рівні одного відсотка від суми контракту, підписаного з клієнтом. Менеджер з продажу отримує виплати по кожному з контрактів, за підписання якого він був відповідальний. Даний підхід спрямований на стимулювання працівників відділу продажів до пошуку більшої кількості клієнтів і, при цьому, до укладання більш дорогих контрактів, що в результаті призведе до збільшення доходів компанії.

Керівники команд та відділів отримують щорічні премії, про виплату і розмір яких приймає рішення виконавчий директор (CEO). Відповідно, розміри премії встановлюються в індивідуальному порядку на основі оцінки річних результатів діяльності відділів і команд, що підпорядковуються керівнику, а також на основі оцінки рівня виконання цілей, що були поставлені керівнику на річний період. Це дозволяє стимулювати керівників до досягнення стратегічних цілей компанії й гнучко управляти їхнім мотивуванням.

Іншим економічним інструментом, що застосовується в ТОВ «ОНТАРГІТ», є соціальний пакет. Його використання спрямоване на те, аби підвищити якість життя і добробут персоналу, його лояльність до підприємства, а також збільшити конкурентоспроможність організації на ринку праці. Це, у свою чергу, має підвищувати продуктивність праці персоналу і зменшувати витрати на залучення нових працівників завдяки більш низькій плинності кадрів, таким чином створюючи позитивний економічний ефект для «ОНТАРГІТ». Набір соціальних

компенсацій і заохочень в компанії є однаковим для всіх, що зроблено для того, аби підкреслити рівноправність усіх працівників незалежно від їхнього місця в організаційній ієрархії.

Структура соціального пакету ТОВ «ОНТАРГІТ» містить такі елементи:

- Оплачувана відпустка
- Оплачувані лікарняні
- Часткова компенсація медичного страхування
- Оплачувані курси англійської мови
- Корпоративні подарунки до свят

Відповідно до законодавства, в «ОНТАРГІТ» працівникам надається оплачувана відпустка у 24 календарних дні на рік. Окрім того, співробітники мають право брати до 12 днів лікарняних, які оплачуються організацією, і для отримання яких не вимагається підтвердження листком непрацездатності.

Що стосується медичного страхування, то «ОНТАРГІТ» компенсує половину вартості послуги. Програма страхування є наперед визначеною організацією та страховою компанією, з якою вона співпрацює. Даний підхід є дещо сумнівним з точки зору його ефективності в мотивуванні персоналу. Працівник може сприймати таку компенсацію як недостатню. З точки зору співробітника страхування буде сприйматися, як додаткові витрати. За умови, що конкуренти на ринку праці часто пропонують повну компенсацію медичного страхування, такий підхід може, навпаки, зменшити лояльність персоналу до компанії.

Окрім того, ТОВ «ОНТАРГІТ» співпрацює з онлайн-школою англійської мови, аби надавати працівникам можливість безкоштовно відвідувати групові заняття. Іншим елементом соціального пакету також є корпоративні подарунки, якими зазвичай є одяг або інші речі з корпоративною символікою. Такі подарунки вручаються з нагоди Нового року або річниці заснування підприємства.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» було встановлено, що в компанії відсутній повноцінний механізм стимулювання працівників до дослідницької, раціоналізаторської і інноваційної діяльності. Даний аспект є надзвичайно важливим в ІТ-галузі, яка є висококонкурентною через притаманну їй глобалізацію. Натомість в «ОНТАРГІТ» працівники не мають ні матеріальних, ні нематеріальних стимулів до проведення досліджень чи до роботи над внутрішніми проектами з розробки інноваційних чи раціоналізаторських рішень. Більше того, спеціалісти консалтингового відділу схильні уникати такої діяльності, оскільки вони втрачають гарантовану частину від ставки бонусу (70%) за участь у комерційних проектах.

Одним з впливових мотиваційних чинників на підприємствах є прозорість політики кар'єрного зростання та справедлива й об'єктивна система оцінювання персоналу. В «ОНТАРГІТ» прозорість в управлінні кар'єрою персоналу є низькою, оскільки працівникам публічно не доноситься інформація щодо чітких вимог переходу на інші грейди або посади. За таких умов досить складно оцінити рівність кар'єрних можливостей поміж усіх працівників. Цілі та вимоги до працівника, які стосуються його кар'єрного зростання, встановлюються керівниками в індивідуальному порядку при особистих зустрічах, через що виникає ризик дискримінації або суб'єктивності в оцінці прогресу спеціаліста. За результатами аналізу процесів оцінювання та реалізації кар'єри, можна дійти висновку, що вони потребують більшої прозорості, аби слугувати фактором мотивації. Процеси у їхньому поточному стані можуть негативно впливати на відчуття справедливості у персоналу, призводячи до зменшення ініціативності та залученості.

Для того, аби працівники чітко усвідомлювали свої обов'язки, в ТОВ «ОНТАРГІТ» вони закріплюються документально в трудовому договорі. При цьому, вимоги до працівників, особливо в консалтинговому відділі, залишаються слабо формалізованими. Багато управлінських процесів в організації також все

ще не є чітко регламентованими. До того ж, у зв'язку з активним розвитком та зростанням підприємства, частим змінам можуть піддаватися організаційна структура та обов'язки й зони відповідальності керівників. З одного боку, це підвищує гнучкість організації в забезпеченні управління і орієнтує працівників на результат, а не на правила. З іншого ж боку неповна визначеність відповідальності за ті чи інші процеси може викликати у працівників відчуття невизначеності та тривожності, що однозначно негативно вплине на рівень їхньої мотивації.

Важливим чинником, який впливає на рівень задоволеності працівників місцем роботи і, відповідно, на їхню мотивованість, є умови праці, які забезпечує організація. ТОВ «ОНТАРГІТ» надає можливість своєму персоналу працювати як в офісі, так і віддалено, а також самостійно обирати робочий графік. Компанія має власний офіс у місті Київ, в якому створені необхідні умови для роботи: обладнано ергономічні робочі місця, під'єднано швидкісний інтернет, закуплено необхідну техніку (включаючи станції зарядки на випадок відключень електроенергії), обладнано зону відпочинку та кухню. Окрім того, усі працівники забезпечуються необхідною робочою технікою, зокрема ноутбуками.

ТОВ «ОНТАРГІТ» позиціонує себе, як компанію з демократичним стилем управління. Раз на рік управлінський склад організації проводить демонстрацію для всього персоналу, в якому підводяться підсумки року, називаються головні досягнення, оголошуються плани на наступний рік. Компанія використовує цифрові інструменти, зокрема центр для командної співпраці «Microsoft Teams», який використовується, як канал комунікації між усіма працівниками і організацією, який дозволяє оперативно інформувати персонал про новини компанії, прийняті рішення, організаційні зміни тощо. Також, використовуючи даний інструмент, працівники можуть висловлювати власні думки щодо будь-яких організаційних питань. Політика «ОНТАРГІТ» спрямована на те, аби і керівники, і їхні підлеглі мали максимально рівні права і будували партнерські,

довірливі стосунки. Усе це викликає у працівників відчуття поваги до їхньої особистості, покращує їхній емоційний стан, що позитивно відображається на продуктивності праці. При цьому, стиль управління в «ОНТАРГІТ» не можна назвати абсолютно демократичним, адже він не передбачає використання чіткого механізму залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Що стосується публічної похвали, то в «ОНТАРГІТ» відсутні регламентовані практики, спрямовані на визнання досягнень працівників усередині колективу. Це може негативно впливати на рівень мотивації співробітників, особливо тих, хто вважає цей аспект більш важливим і прагне відчуття цінності своєї праці. Це може призводити до відчуття внутрішньої непомітності і навіть фрустрації, що негативно впливає не лише на мотивованість, а й на рівень залученості і лояльності працівників.

Велика увага в ТОВ «ОНТАРГІТ» приділяється формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Сприятлива атмосфера в колективі формується переважно завдяки відповідній роботі керівників зі своїми підлеглими, сприянню неформальному спілкуванню між працівниками, організації корпоративних заходів. Так, одним з обов'язків керівників відділів та команд в «ОНТАРГІТ» є розвиток відкритого та довірливого спілкування з підлеглими, регулярне надання зворотного зв'язку, нейтралізація конфліктів у колективі.

Підприємство регулярно організовує корпоративні заходи, які сприяють об'єднанню команд і колективу вцілому. В офісі є зона відпочинку, яка дає можливість працівникам разом проводити час після роботи або під час перерв. В організації також існують неформальні традиції, такі як проведення вечірок з настільними іграми або наявність «офісного дня», коли працівники, які надають перевагу дистанційній роботі, раз на тиждень відвідують офіс, аби мати можливість поспілкуватися з колегами вживу. Усі ці елементи створюють умови

для встановлення неформальних зв'язків між працівниками, що позитивно впливає на згуртованість та мотивованість колективу.

З метою отримати об'єктивну інформацію про задоволеність працівників їхньої роботою в ТОВ «ОНТАРГІТ» та задля виявлення сильних та слабких сторін системи мотивації персоналу в організації було проведено опитування. Участь у ньому була добровільною, долучилися до даної ініціативи 25 співробітників. Нижче буде проведений аналіз окремих, найбільш важливих питань.

Питання «Чи погоджуєтесь ви з тим, що співвідношення між результатами праці і рівнем винагороди в компанії є справедливим?» було включене до опитування, аби перевірити, чи відповідає система мотивації ТОВ «ОНТАРГІТ» положенням теорії справедливості С. Адамса про те, що рівень винагороди має бути справедливим для всіх працівників. Результати наведені на рис. 2.3.

Чи погоджуєтесь ви з тим, що співвідношення між результатами праці і рівнем винагороди в компанії є справедливим?  
25 відповідей

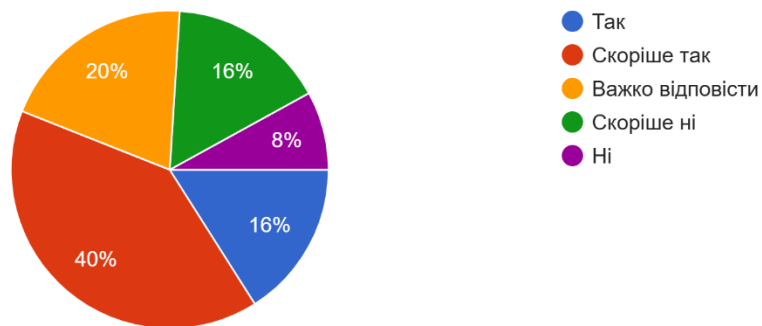


Рис. 2.3. Відповіді респондентів на питання про справедливість рівня винагороди в ТОВ «ОНТАРГІТ»

Лише 16% респондентів відповіли «Так». Ще 40% відповіли «Скоріше так». Натомість 20% не змогли дати однозначну відповідь. Ще 24% працівників дали негативну відповідь. Даний результат хоча і не є однозначно негативним, проте

вказує на раніше виявлені проблеми, такі як відсутність прозорості та значний ризик суб'єктивності у визначенні посадових окладів працівників.

Питання «Чи погоджуєтесь ви з тим, що докладання більших зусиль в роботі та покращення власних результатів праці в OntargIT призведе до отримання бажаної винагороди (грошової, підвищення грейду / посади, визнання з боку керівництва тощо)?» було поставлене працівникам, аби оцінити, чи система мотивації ТОВ «ОНТАРГІТ» відповідає положенням теорії очікувань В. Врума, згідно з якими працівник повинен бачити прямий зв'язок між затраченими зусиллями, результатами праці й винагородою. Результати наведені на рис. 2.4.

Чи погоджуєтесь ви з тим, що докладання більших зусиль в роботі та покращення власних результатів праці в OntargIT призведе до отрим... / посади, визнання з боку керівництва тощо)?

25 відповідей

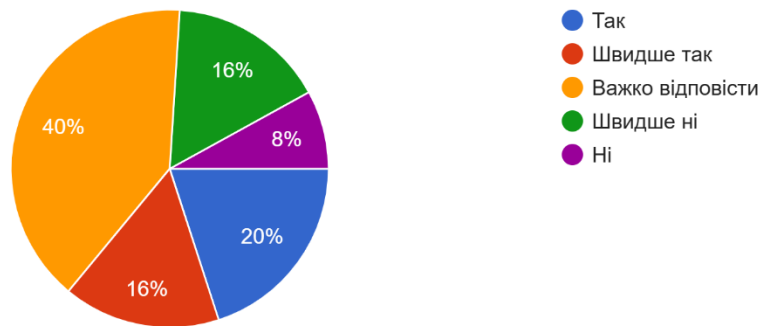


Рис. 2.4. Відповіді респондентів на питання про узгодженість результатів праці та винагороди в ТОВ «ОНТАРГІТ»

Лише 36% змогли ствердно відповісти на це питання, 40% не змогли дати однозначну відповідь, ще 24% відповіли негативно. Отже, більше половини респондентів не можуть погодитися з твердженням, наведеним у питанні, що вказує на існування суттєвих проблем в узгодженні результатів праці з винагородою в мотиваційному механізмі ТОВ «ОНТАРГІТ».

Для того, аби оцінити систему оцінювання й розвитку персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ», до опитування було включено таке питання: «Чи маєте ви чітке

розуміння, що вам необхідно виконати та яких результатів слід досягнути, аби домогтися кар'єрного зростання (підвищення заробітної плати, підвищення грейду / посади тощо)?». Результати наведені на рис. 2.5.

Чи маєте ви чітке розуміння, що вам необхідно виконати та яких результатів слід досягнути, аби домогтися кар'єрного зростання (підвищенн...ої плати, підвищення грейду / посади тощо)?  
25 відповідей

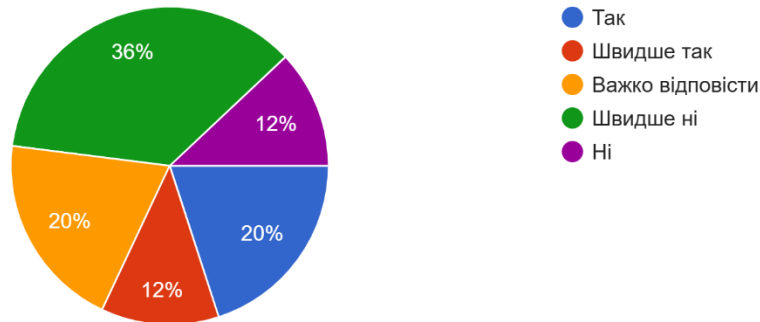


Рис. 2.5. Відповіді респондентів на питання про кар'єрне зростання в ТОВ «ОНТАРГІТ»

Майже половина опитаних (48%) дали негативну відповідь, ще 20 % не змогли чітко відповісти, 32% дали позитивну відповідь. Такий результат вказує на наявність суттєвих проблем у політиці кар'єрного розвитку персоналу. Організація не має чітких й прозорих критеріїв оцінювання, не розробляє карт компетенцій, не будує кар'єрні траєкторії для спеціалістів, що в результаті призводить до не розуміння працівниками цілей свого розвитку, і, як наслідок, до суттєвого зниження рівня їхньої мотивації.

З метою оцінити задоволеність працівників структурою соціального пакету опитуваним було запропоноване таке питання: «Оцініть елементи соціального пакету OntargIT від 1 (не задоволений) до 5 (повністю задоволений)». Результати наведені на рис. 2.6.

Оцініть елементи соціального пакету OntargIT від 1 (не задоволений) до 5 (повністю задоволений)

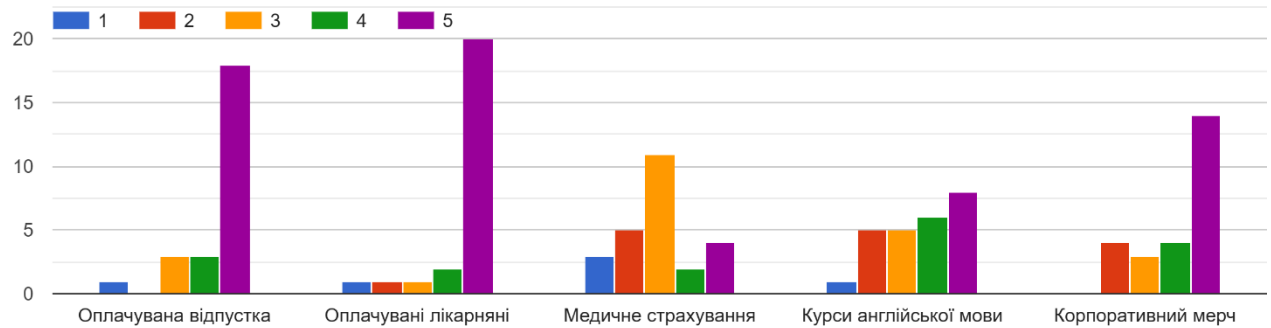


Рис. 2.6. Відповіді респондентів на питання про задоволеність соціальним пакетом в ТОВ «ОНТАРГІТ»

Як можна побачити, найменші оцінки отримали медичне страхування (середнє значення – 2,96 / 5) та курси англійської мови (3,6 / 5). Дана проблема потребує додаткового вивчення для виявлення причин незадоволеності працівників даними елементами. Можливими причинами можуть бути компенсація лише половини вартості страхування, низька якість послуг, незацікавленість працівників у даних компенсаціях тощо.

Задля того, щоб оцінити ефективність системи мотивації в ТОВ «ОНТАРГІТ», на основі наявних даних про рух персоналу та фінансові результати, були розраховані показники продуктивності праці та плинності персоналу. Результати підрахунків наведені в таблиці 2.7. Як можна спостерігати, показник продуктивності праці одного працівника в рік демонструє тенденцію до стрімкого зростання. Втім, даний показник залежить не лише від ефективності системи мотивації, а й від ряду інших чинників, таких як технологічна оснащеність, організація процесів, ефективність маркетингової діяльності підприємства тощо.

Натомість коефіцієнт плинності персоналу, навпаки, має тенденцію до зростання починаючи з 2022 року. Цей показник більш чітко корелює з

ефективністю системи мотивації на підприємстві і в даному випадку сигналізує про наявність проблеми, на яку керівництво ТОВ «ОНТАРГІТ» та служба управління персоналом мають звернути увагу. При цьому, варто також враховувати, що причинами звільнень працівників можуть бути особисті обставини, такі як виїзд за кордон у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення країною-агресором у 2022 році.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників продуктивності праці та плинності персоналу для компанії «ОНТАРГІТ» \*

Показники	Од. виміру	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	85	94	92,5	86,5	80
Виручка від реалізації	тис грн	47847	56284,6	80779,8	123993,9	216717,9
Продуктивність праці одного працівника в рік	тис грн	562,9	598,8	873,3	1433,5	2709
Вибуло працівників за рік	осіб	4	1	8	10	10
Коефіцієнт плинності персоналу		4,7%	1,1%	8,6%	11,6%	12,5%

\* Розроблено автором

Отже, у результаті проведеного дослідження й аналізу системи мотивації персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ» були виявлені як її сильні, так і слабкі сторони, які узагальнені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» \*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>Індивідуалізовані посадові оклади в консалтинговому відділі дозволяють більш точно оцінювати кваліфікацію, досвід, досягнення спеціалістів.</li> <li>Наявність додаткової заробітної плати (бонусів, премій, комісійних виплат) мотивує окремі групи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Високий ризик суб'єктивної оцінки працівників та низька прозорість при формуванні посадових окладів у консалтинговому відділі, що може викликати почуття несправедливості.</li> <li>Бонусна система заробітної плати в консалтинговому відділі має ряд недоліків: щоквартальна частина</li> </ol>

<p>персоналу до більш ефективної роботи.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Такі елементи соціального пакету, як додаткова відпустка і лікарняні, корпоративні подарунки, високо оцінюються персоналом і тому позитивно впливають на рівень лояльності.</li> <li>4. Такі елементи в системі мотивації, як наявність офісу з необхідним робочим обладнанням та зоною відпочинку, можливість обирати робочий графік та працювати віддалено, позитивно оцінюються персоналом і тому сприяють вищій задоволеності працівників.</li> <li>5. Регулярна внутрішня комунікація через цифрові канали зв'язку підвищує рівень довіри персоналу до керівництва.</li> <li>6. Корпоративні заходи та традиції високо оцінюються працівниками, що покращує психологічний клімат.</li> </ol>	<p>нарахувань не містить чинника мотивації; відсутня винагорода за перевиконання цільового показника; відсутня винагорода за індивідуальні результати.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Медичне страхування та курси англійської мови відносно низько оцінюються працівниками і тому є неефективними елементами соціального пакету.</li> <li>4. Відсутні стимули до інноваційної та дослідницької діяльності.</li> <li>5. Система кар'єрного зростання не має чітких критеріїв переходу на інші посади/грейди, що зменшує мотивацію працівників до розвитку.</li> <li>6. Вимоги до працівників та управлінські процеси слабо формалізовані, що може викликати у працівників почуття невизначеності.</li> <li>7. Відсутня інституціоналізована система публічного визнання, що знижує мотивацію тих працівників, для яких це є важливим аспектом.</li> </ol>
--	--

\* Розроблено автором

Отже, у результаті проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» було встановлено, що компанія застосовує комплексний підхід до мотивування працівників, поєднуючи економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи. Були виявлені як сильні, так і слабкі сторони системи мотивації підприємства. Опитування персоналу підтвердило наявність виявлених проблем. Тому ТОВ «ОНТАРГІТ» потребує удосконалення системи мотивації.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ОНТАРГІТ»**

### **3.1. Удосконалення моделі системи мотивування персоналу сучасного ІТ-підприємства**

В сучасних умовах стрімкого розвитку ринку праці та зростання конкуренції між роботодавцями, для будь-якої організації вкрай актуальним та важливим завданням є ефективно мотивувати персонал до трудової діяльності. При цьому слід розуміти, що навіть та система мотивації, яка добре виконує свої функції, не має залишатися сталою. Постійний розвиток технологій, зміни в очікуваннях працівників, розвиток нових тенденцій і трендів у сфері управління персоналом вимагають від підприємств регулярного перегляду підходів до мотивації персоналу.

Зважаючи на зазначене вище, а також на виявлені в результаті проведеного аналізу слабкі сторони мотивації персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ», існує необхідність у розробці рекомендацій і практичних пропозицій щодо вдосконалення існуючої на підприємстві системи мотивації. Такі рекомендації повинні забезпечити підвищення ефективності мотиваційних заходів, більш якісне узгодження цілей працівників з організаційними цілями, підвищення рівня залученості і лояльності персоналу.

Першою зазначеною проблемою в системі мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» є непрозорий підхід до формування індивідуалізованих посадових окладів у консалтинговому відділі. Підприємство не надає доступ працівникам до схеми посадових окладів, а також не визначає єдині критерії оцінювання для окремих груп персоналу. Як наслідок, керівники можуть суб'єктивно визначати розмір заробітних плат для працівників, що, разом з непрозорістю підходу, може негативно впливати на мотивованість персоналу та рівень його довіри до організації та керівників, а також може викликати почуття несправедливості.

З метою вирішення описаної проблеми є доцільним впровадити такі зміни:

- Впровадити грейдингову систему формування посадових окладів з чіткими критеріями оцінювання посад
- Зробити інформацію про заробітну плату відкритою всередині компанії

У даному випадку грейд слід розуміти як певний зарплатний рівень, який відповідає певній посаді або групі посад та рівню їх цінності для підприємства, визначеного на основі специфічних для організації критеріїв. Саме поняття грейдування визначають як процедуру оцінювання окремих посад або видів робіт на основі важливих для підприємства критеріїв, об'єднання посад та робіт у групи на основі рівня їхньої цінності та визначення відповідних розмірів посадових окладів.

Для того, аби виконати процедуру грейдування, ТОВ «ОНТАРГІТ» слід послідовно виконати такі етапи:

1. Проаналізувати та описати посади і види робіт
2. Визначити цінність описаних посад і робіт за допомогою аналітичних або неаналітичних методів
3. Сформувати грейди
4. Зробити диференціацію посадових окладів на основі сформованих грейдів
5. Запровадити грейдівий підхід

Щоб проаналізувати посади та види робіт, у ТОВ «ОНТАРГІТ» можуть використати цілу низку методів, серед яких: інтерв'ю, анкетування, спостереження за робочим процесом або інші універсальні методики.

Враховуючи значні відмінності між посадами в ТОВ «ОНТАРГІТ», а також відносно високу складність та комплексність передбачених ними обов'язків, доцільно використати більш глибоку методику аналізу, як, до прикладу, CMQ (Common Metric Questionnaire). Вона може містити від 200 до 300 питань, за якими експерт може оцінити посаду. Кожне питання – це твердження, яке оцінюється за шкалою від 1 (майже ніколи) до 5 (дуже часто). Усі питання

поділені на 4 групи: умови праці, взаємодія з людьми, прийняття рішень і відповідальність, фізичні та технічні характеристики.

Результат першого етапу має бути задокументований у вигляді опису, який повинен містити таку інформацію про посаду або вид робіт: загальна інформація, обов'язки та відповідальність, взаємозв'язки всередині компанії та з зовнішніми зацікавленими сторонами, повноваження, робочі стандарти, умови праці тощо.

Задля того, аби отримати об'єктивні результати, ТОВ «ОНТАРГІТ» рекомендується застосувати аналітичні методи оцінювання посад робіт. Одним з відносно простих та поширених методів є факторно-балове оцінювання. Воно передбачає самостійне формування факторів для оцінювання, встановлення вагомості цих факторів для підприємства та оцінювання в балах посад і робіт за даними факторами. Такими факторами можуть бути: вимоги до освітнього рівня, глибини знань та досвіду, рівень самостійності в прийнятті рішень, наявність прямої відповідальності за результат, наявність підлеглих працівників, необхідність знання мов, необхідність навчати інших, необхідність постійно розвиватися, необхідність комунікувати з командою, топ-менеджерами, зовнішніми сторонами тощо.

Наступним етапом є формування грейдів. Для цього слід згрупувати посади і роботи, які належать до однієї професійної групи і мають однакові або близькі бали. В результаті виконання даного етапу рекомендується сформувати матрицю грейдів, у якій у стовпцях будуть вказані структурні підрозділи організації, а в рядках – грейди.

Далі слід диференціювати посадові оклади на основі сформованих грейдів. Для цього можна використовувати як вилкову модель, так і встановлювати рівні оплати. Важливим аспектом тут є врахування кон'юнктури на ринку праці. Тому рекомендується середнє значення посадового окладу грейду встановлювати на рівні медіанного значення на ринку праці, а найвище значення для грейду – на рівні верхнього квантилю ринкових значень. Після того, як матриця грейдів

сформована і діапазони посадових окладів визначені, підприємство може приступати до безпосереднього впровадження грейдового підходу.

Також надзвичайно важливою рекомендацією для ТОВ «ОНТАРГІТ» є зробити інформацію про рівень оплати праці різних грейдів доступною для всіх працівників компанії. Це забезпечить у персоналу відчуття справедливості, зменшить рівень недовіри та кількість пліток і натомість сприятиме формуванню відкритої і чесної культури.

Система грейдів є найбільш поширеним сучасним підходом до побудови заробітних плат на підприємствах ІТ-галузі. Її впровадження забезпечить ТОВ «ОНТАРГІТ» наступні переваги:

- Завдяки широкому колу факторів цінність посад буде виміряна точно й об'єктивно, що дозволить оптимізувати витрати на оплату праці
- Об'єктивність і прозорість у визначенні рівнів оплати сприятиме формуванню у працівників відчуття справедливості
- Розуміння працівниками критеріїв оцінювання грейдів поліпшить умови кар'єрного зростання, підвищить їхню зацікавленість до розвитку та до покращення індивідуальних результатів праці

Другою виявленою в результаті аналізу системи мотивації проблемою є недосконала бонусна системи заробітної плати в консалтинговому відділі. По-перше, частина бонусу є гарантованою і виплачується лише за факт участі в проекті, що ніяк не мотивує працівників до продуктивнішої роботи. По-друге, бонусна система не передбачає виплат за перевиконання планового показника, через що у співробітників відсутня мотивація до виконання робіт швидше від встановленої норми. По-третє, у бонусній системі відсутня складова індивідуальної винагороди, через що працівники не відчувають контролю над власною винагородою, яка більшою мірою залежить від ефективності інших членів команди.

Зважаючи на наявність вище зазначених недоліків, ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно впровадити такі рекомендації:

- Перепроекувати систему нарахування бонусів таким чином, щоб колективна винагорода виплачувалась лише у разі досягнення мінімально допустимого рівня цільового показника
- Змінити умови нарахування бонусів таким чином, щоб працівники отримували додаткову винагороду за перевиконання встановленого рівня цільового показника
- Встановити індивідуальні бонуси для командних ролей (окремі цільові показники для проектних менеджерів, розробників, консультантів)

Задля виконання першої рекомендації доцільно змінити формулу розрахунку заробітної плати в консалтинговому відділі, прибравши з неї першу частину бонусів, що нараховуються щоквартально. Новий підхід до розрахунку буде мати такий вигляд:

$$ЗП = ФЧ + КГ \times (ОГ \div ЗГ) \times СБ \quad (3.1),$$

де ЗП – загальна сума місячної заробітної плати працівника; ФЧ – фіксований місячний оклад; КГ – кількість годин, відпрацьованих працівником на проекті протягом місяця; СБ – ставка бонусу; ОГ – години, витрачені командою на проект, що оплачені з бюджету клієнта; ЗГ – загальна кількість годин, витрачена на проект командою.

Нараховувати бонусну частину заробітної плати, при цьому, доцільно лише у разі, коли співвідношення між оплаченими і витраченими годинами роботи становить більше 70% (мінімальний цільовий рівень, встановлений підприємством). Разом з тим, для виконання другої рекомендації формула розрахунку має передбачати понаднормові виплати у випадках, коли співвідношення становить більше 100%.

Третя рекомендація передбачає встановлення для командних ролей індивідуальних цільових показників, виконання яких сприяло б досягненню

організаційних цілей. Для консультанта таким показником міг би бути відсоток неправильно ідентифікованих та проаналізованих вимог, які призвели до внесення змін на наступних етапах проекту. Для розробника – середня кількість суттєвих технічних помилок на одну задачу, виявлених під час тестування. Для проектного менеджера – відсоток вчасно завершених ітерацій розробки або проектних задач. Аби дана модифікація бонусної системи не призвела до суттєвого збільшення витрат на оплату праці, доцільно зменшити ставку командного бонусу працівників удвічі та компенсувати її нарахуванням індивідуальних бонусів.

Для кожного показника доцільно встановити прогресивний відсоток винагороди, аби покращення результатів призводило до отримання більшої оплати. Періодичність нарахування бонусів має бути щоквартальною або частішою.

Запровадження перерахованих рекомендацій щодо вдосконалення бонусної системи дасть ТОВ «ОНТАРГІТ» наступні переваги:

- Завдяки індивідуальним бонусам та змінам у нарахуванні колективних бонусів працівники матимуть більшу зацікавленість у досягненні цільових показників, а отже працюватимуть ефективніше
- Завдяки можливості отримати винагороду за перевиконання колективного цільового показника працівники при достроковому завершенні задач будуть вмотивовані раніше почати виконувати наступну задачу, що призведе до зменшення прихованого простою в роботі команди

Результати проведеного опитування персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» показали, що велика частина працівників не задоволена такими елементами соціального пакету, як медичне страхування та курси англійської мови. У зв'язку з цим підприємству рекомендується провести додаткові дослідження, щоб виявити точні причини незадоволення, та вдосконалити структуру соціального пакету.

Доцільно звернути увагу не лише на оцінку вже впроваджених елементів, а й дослідити актуальні потреби персоналу, аби за можливості розширити соціальний пакет і таким чином підвищити задоволеність працівників та покращити бренд роботодавця.

Для цього можна скористатися результатами проведеного опитування, в якому досліджувався даний аспект. На рис. 3.1 наведені відповіді респондентів на питання: «Які елементи соціального пакету ви вважаєте найбільш цінними для себе?»



Рис. 3.1. Відповіді респондентів на питання про задоволеність соціальним пакетом в ТОВ «ОНТАРГІТ»

Як можна побачити, найбільш цінними елементами для працівників є наявність оплачуваних відпустки та лікарняних. Дані компенсації діють на підприємстві та високо оцінюються персоналом. Для великої частки співробітників важливими також є можливість навчатися за рахунок компанії, медичне страхування, корпоративні подарунки, компенсація витрат на психолога.

Виходячи з аналізу оцінки наявної структури соціального пакету підприємства та актуальних потреб персоналу, ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно впровадити такі рекомендації:

- Розширити компенсацію медичного страхування з 50% до 100%
- Розширити можливості для професійного навчання працівників
- Розглянути можливість впровадження компенсацій консультацій у психологів

Одним з поширених сучасних підходів до надання працівникам можливостей у навчанні, який могла б застосувати компанія «ОНТАРГІТ», є E-learning. Це система навчання, яка передбачає використання електронних та інформаційних технологій, зокрема таких, як LMS (Learning Management Systems). LMS дають можливість купувати та надавати централізований доступ персоналу до онлайн-літератури, курсів, вебінарів та інших навчальних ресурсів. Такий підхід до навчання є актуальним, оскільки він дає можливість персоналу навчатись самостійно в будь-який час та з будь-якого місця.

Аспект психологічного здоров'я працівників сьогодні став надзвичайно актуальним, особливо в українських умовах. Тож зважаючи на наявність реальної потреби працівників у забезпеченні ментального здоров'я, компанії було б доцільно, за аналогією з медичним страхуванням, компенсувати програми психотерапії, коучингу чи сесій з аналогічними спеціалістами.

Запровадження перерахованих рекомендацій щодо вдосконалення структури соціального пакету дасть ТОВ «ОНТАРГІТ» наступні переваги:

- Повне покриття медичного страхування та впровадження нових компенсацій позитивно вплине на рівень лояльності та задоволеності персоналу
- Впровадження E-learning підходу мотивуватиме працівників до професійного навчання, що в довгостроковому періоді зміцнить кадровий потенціал організації

— Впровадження програми психологічної підтримки сприятиме попередженню вигорання у працівників, підвищуватиме їхню емоційну стійкість та продуктивність

Одним з важливих завдань у забезпеченні конкурентоспроможності для будь-якого ІТ-підприємства є мотивація персоналу до здійснення інноваційної та дослідницької діяльності, адже дана галузь характеризується стрімким оновленням знань, технологій, продуктів та зростанням очікувань клієнтів. У ТОВ «ОНТАРГІТ» не застосовуються практики, спрямовані на мотивацію до таких видів діяльності, у зв'язку з чим підприємству рекомендується розглянути доцільність запровадження заходів, які б сприяли формуванню зацікавленості у працівників до інноваційної та дослідницької діяльності:

— Надавати працівникам фінансову винагороду не нижче від обсягу місячного окладу у випадку, якщо їхня розробка була впроваджена підприємством і призвела до оптимізації витрат, підвищення якості послуг або інших суттєвих для організації ефектів

— Надавати працівникам організаційну підтримку у разі виникнення у них ініціатив включно з допомогою в формуванні команди для реалізації ідеї та наданням необхідних ресурсів

— Публічно винагороджувати учасників, що беруть участь в успішній дослідницькій або інноваційній діяльності

— Проводити тренінги для розвитку інноваційного та креативного мислення у працівників

— Включити інноваційну активність працівника, як додатковий критерій при проведенні оцінювання персоналу

Дані рекомендації, хоча і є простими, втім у поєднанні з культурою довіри та толерантності до невдач, а також з відповідним стилем управління, спрямованим на підтримку ініціативних працівників та надання їм достатньої свободи мотивуватимуть персонал до ініціативності та винахідливості. У

результаті поява нових ідей та технологічних рішень забезпечить ТОВ «ОНТАРГІТ» технічні переваги, оптимізацію витрат та підвищення прибутковості. Окрім того, можливість реалізовувати власні ідеї та впливати на розвиток компанії підвищить лояльність персоналу та посилить його емоційний зв'язок з компанією, що зменшить плинність кадрів.

Для будь-якого ІТ-підприємства важливим елементом у системі мотивації є створення умов для кар'єрного розвитку персоналу. Це дає можливість утримувати таланти та забезпечувати стабільне зростання компанії. В ТОВ «ОНТАРГІТ» відсутня прозора система кар'єрного зростання та об'єктивного оцінювання персоналу. У зв'язку з чим доцільно впровадити такі рекомендації:

- Для кожного грейду розробити карти компетенцій, які стандартизують очікування від працівників і стануть базою для справедливої оцінки
- Розробити прозору шкалу оцінювання і впровадити її використання під час щорічної оцінки працівників
- Побудувати кар'єрні траєкторії для ключових ролей та вказати вимоги до переходів між позиціями
- Для кожного працівника розробити індивідуальні плани розвитку на основі його оцінки та карти компетенцій
- Закріпити за новачками та молодими спеціалістами менторів – досвідчених співробітників

Карти компетенцій – це таблиці, які описують, якими навичками та знаннями повинен володіти спеціаліст конкретної посади та встановлюють відповідність між рівнями компетенцій та грейдами. Це дає можливість працівникам розуміти, чого очікує від них організація.

Процес оцінювання працівників має відповідати ряду принципів. По-перше, критерії оцінювання мають бути чіткими та мають встановлюватись на початку оцінювального періоду, аби працівник розумів очікування та аби процес був прозорим і об'єктивним. По-друге, процес оцінки має бути стандартизований та

має відбуватись з заданою періодичністю, аби розвиток співробітників був ефективним. По-третє, за результатами оцінки працівник має отримувати якісний зворотний зв'язок, який містить корисний зміст і фокусує на майбутніх кроках.

Кар'єрні траєкторії допомагають співробітникам розуміти, які перспективи вони мають та що їм потрібно, аби перейти на наступний рівень: необхідний рівень досвіду, навичок, знань, кваліфікації.

Індивідуальний план розвитку – це документ, який описує шлях розвитку працівника від поточного рівня та бажаного. Він містить цілі кар'єрного зростання, навички, які потрібно здобути та кроки для їхнього досягнення. План має враховувати сильні і слабкі сторони спеціаліста, його прагнення та стиль навчання.

Запровадження наставництва також є досить поширеним підходом і допомагає пришвидшити розвиток працівника. Роль наставника полягає у наданні рекомендацій щодо напрямків покращення навичок та у передачі знань та досвіду.

Запропоновані рекомендації допоможуть зробити систему розвитку кар'єри в ТОВ «ОНТАРГІТ» більш прозорою та об'єктивною, сприятимуть довгостроковому утриманню талантів, зменшенню плинності кадрів та розвитку кадрового потенціалу.

Ще однією слабкою стороною системи мотивації персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ», виявленою під час проведення дослідження, є відсутність практик публічного визнання. Це може призводити до того, що працівники не завжди відчують, що їх зусилля помічають та цінують, що у свою чергу може викликати зниження мотивації. Тому підприємству доцільно впровадити такі рекомендації:

- Використовувати корпоративну комунікаційну платформу «Microsoft Teams» для систематичного публікування подяк командам чи окремим працівникам за успішні реалізації проектів чи інші досягнення

— Видавати працівникам грамоти, листи подяки, почесні знаки або схожі винагороди за особливі досягнення

Використання таких практик публічної похвали та визнання підвищить старанність працівників, їхню залученість у роботу, а також сприятиме утриманню талантів.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо впровадження грейдингової системи, оновлення бонусного механізму, оптимізації структури соціального пакета, розвитку інноваційної активності, формування прозорих кар'єрних траєкторій та системи визнання дозволять зробити систему управління персоналом більш справедливою, прозорою та гнучкою. Це, у свою чергу, покращить мотивацію працівників, знизить рівень плинності кадрів, дозволить зміцнити кадровий потенціал підприємства. Загалом нові підходи до мотивації персоналу забезпечать ТОВ «ОНТАРГІТ» стабільний розвиток, підвищення продуктивності праці та формування кращого іміджу роботодавця.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження новітніх підходів мотивування персоналу у ТОВ «ОНТАРГІТ»**

У межах даного дослідження було розглянуто та обґрунтовано доцільність основних напрямків удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ». Логічним продовженням дослідження є розробка пропозицій щодо того, як саме з організаційної точки зору має відбуватися впровадження рекомендованих заходів на підприємстві з урахуванням його особливостей та специфіки. Тому наступним завданням є розробка рекомендацій щодо забезпечення реалізації запропонованих рішень з урахуванням умов функціонування ТОВ «ОНТАРГІТ».

Впроваджуючи зміни в систему мотивації персоналу, підприємство має дотримуватися ряду принципів. По-перше, процес змін має бути системним,

цілісним та послідовним. По-друге, процес має бути контрольованим, організація має своєчасно реагувати на проблеми та коригувати програму дій. По-третє, впровадженню будь-яких змін мають передувати проведення фінансових розрахунків (витрат та очікуваного ефекту) та тестування. По-четверте, персонал має бути проінформований щодо нововведень та залучений до їх реалізації, що сприятиме позитивному сприйняттю змін. У зв'язку з цим ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно впровадити підхід до формування системи мотивації, наведений на рис. 3.2.

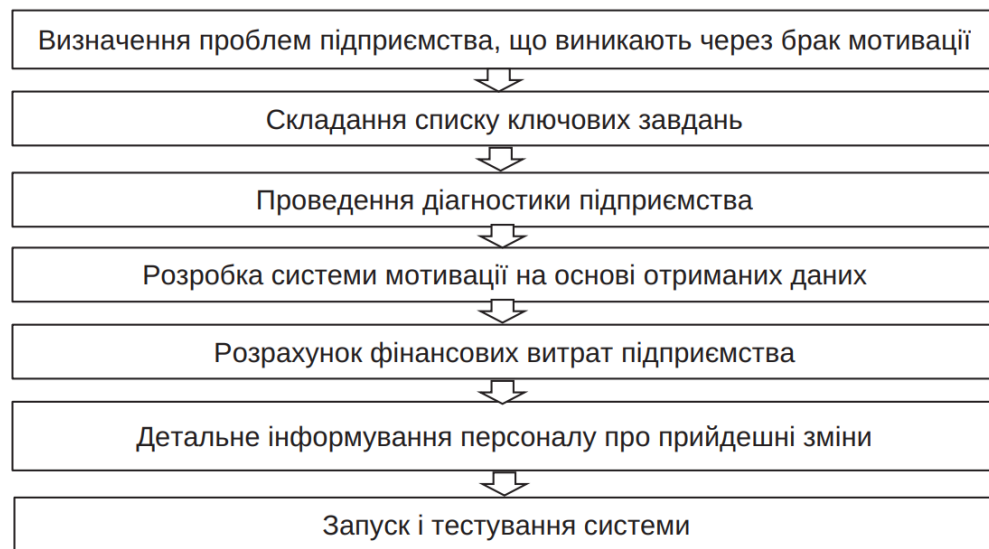


Рис. 3. 2. Етапи мотиваційної системи підприємства [50]

Перший етап у представленій схемі передбачає комплексний збір інформації, яка допоможе виявити проблеми в системі мотивації. Організація, зокрема, може проводити анкетування працівників з питаннями щодо задоволеності місцем роботи та мотивованості до продуктивної праці; проводити індивідуальні чи групові інтерв'ю з метою глибшого занурення у проблеми працівників та причини їх виникнення; аналізувати кількісні дані щодо плинності кадрів, продуктивності праці, частоти лікарняних тощо; спостерігати за емоційним станом персоналу, його поведінкою в робочому середовищі. Перш за все, ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно вивчити результати опитування персоналу

компанії, проведеного в рамках даного дослідження, що стане відправною точкою для подальшого процесу впровадження рекомендованих змін та вдосконалення системи мотивації.

Другий етап передбачає перетворення ідентифікованих проблем на чіткі й конкретні цілі та завдання, спрямовані на вирішення цих проблем. Важливо, щоб цілі були зрозумілими, вимірюваними, досяжними та чітко окресленими у часі. Наприкінці даного етапу керівництво має сформулювати розуміння, які результати очікуються від удосконалення системи мотивації і як можна оцінити ефективність впроваджених заходів. Завдання також мають бути пріоритезовані на основі їхньої терміновості і значущості для підприємства та закріплені у внутрішніх документах.

Враховуючи результати аналізу системи мотивації ТОВ «ОНТАРГІТ», проведеного в межах даного дослідження, підприємству для покращення поточного стану системи та її вдосконалення доцільно встановити такі цілі:

- Зменшити коефіцієнт плинності кадрів у наступному році до рівня менше 10%
- Підвищити рівень показника eNPS щонайменше до 50% протягом наступного року (поточний показник – 28%)
- Підвищити середній рівень ефективності реалізації клієнтських проектів щонайменше на 5 відсоткових пунктів (ефективність реалізації проекту вимірюється співвідношенням між сумою оплачених клієнтом годин та підсумковою сумою фактично витрачених на проект годин)
- Підвищити рівень задоволеності справедливістю встановлення винагороди в компанії щонайменше до 75% протягом наступного року
- Підвищити рівень задоволеності кожним з елементів соціального пакету компанії щонайменше до 80% протягом наступного року

- Змотивувати працівників до реалізації щонайменше одного успішного внутрішнього дослідницького або інноваційного проекту протягом наступного року
- Підвищити рівень оцінки працівниками достатності отримання публічного визнання та похвали щонайменше до 75% протягом наступного року

Наступним етапом є проведення діагностики підприємства. Тут ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно проаналізувати організаційну структуру підприємства, стиль управління та керівництва, корпоративну культуру, аби виявити, які внутрішні фактори можуть перешкоджати або сприяти впровадженню запланованих заходів та аби оцінити реальні можливості підприємства щодо змін.

На четвертому етапі, спираючись на попередньо встановлені цілі та результати проведеної діагностики, ТОВ «ОНТАРГІТ» має розробити конкретні управлінські рішення. При виборі конкретних форм та інструментів мотивації підприємству доцільно враховувати рекомендації, надані в межах даного розділу.

Вкрай важливим етапом є розрахунок фінансових витрат підприємства. Він дозволяє забезпечити фінансову стабільність та передбачуваність компанії, обґрунтувати доцільність реалізації розроблених управлінських рішень, мінімізувати ризики фінансових витрат. Розрахунки щодо прогнозованих витрат на впровадження рекомендованих заходів наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на реалізацію рекомендованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» \*

Рекомендовані заходи	Витрати на впровадження	Витрати на підтримку (впродовж 1 року)
Впровадження грейдингової системи	163 000 грн	34 000 грн
Удосконалення бонусної системи	60 000 грн	143 000 грн
Повне покриття медичного страхування	Незначні витрати	1 836 000 грн
Використання E-learning платформи	Незначні витрати	1 155 000 грн

Корпоративна психотерапія	Незначні витрати	1 344 000 грн
Надання ресурсів та премій для реалізації інноваційних ініціатив	Незначні витрати	1 557 000 грн
Удосконалення політики управління кар'єрою та професійного розвитку	69 000 грн	2 321 000 грн
<b>Сума</b>	<b>292 000 грн</b>	<b>8 390 000 грн</b>
<b>Загальна сума</b>	<b>8 682 000 грн</b>	

\* Розроблено автором

При розрахунку вартості впровадження грейдингової системи експертним шляхом було встановлено, що дана процедура займе близько 380 годин роботи HR-менеджера, а щорічний перегляд грейдів – 80 годин. Також було враховано, що витрати на оплату праці спеціаліста становлять 60 000 грн на місяць, а ефективний місячний робочий фонд HR-менеджера – 140 годин.

При розрахунку вартості удосконалення бонусної системи було враховано, що для виконання цього завдання HR-менеджеру знадобиться 40 годин. Ще 40 годин знадобиться ERP-консультанту для переналаштування систем обліку, звітності та нарахування заробітних плат. Також щоквартально проектним менеджерам доведеться вносити в систему додаткові дані для розрахунку індивідуальних бонусів, що додатково займатиме близько 160 годин на рік. При розрахунку враховувалось, що місячні витрати на оплату праці консультанта становлять 150 000 грн, а проектного менеджера – 125 000 грн.

При розрахунку витрат на повне покриття медичного страхування було враховано, що вартість програми для 1 працівника становить 6 000 грн за квартал. При цьому, наразі для 21 співробітника компанія покриває 50%. Як загальну чисельність персоналу, для розрахунку було взято поточну чисельність у 87 працівників. При розрахунку вартості E-learning платформи було враховано, що вартість підключення одного працівника становить 1 250 грн на місяць, а доступ при цьому буде надаватись лише співробітникам консалтингового відділу. При розрахунку вартості корпоративної психотерапії було враховано, що середня вартість одного сеансу становить 1 000 грн, що ліміт на сеанси буде встановлено

на рівні 4 консультацій на місяць на одного працівника, і що даною послугою будуть користуватися близько 32% персоналу (за результатами опитування).

Розрахунок витрат на реалізацію інноваційних ініціатив працівників проводився з урахуванням, що впродовж одного місяця на рік до такої діяльності будуть залучені 4 спеціалісти, що призведе до виключення цих співробітників з комерційної проектної діяльності. В результаті компанія недоотримає доходу на 976 000 грн (1 година роботи спеціаліста – близько 1 740 грн доходу в середньому). Також було враховано, що за реалізацію ідеї працівники отримають премію, рівну їхньому місячному окладу.

При розрахунку витрат на удосконалення політики управління кар'єрою та професійного розвитку персоналу передбачається, що HR-менеджеру знадобиться 160 годин на впровадження рекомендацій. Також припускається, що 5 досвідчених спеціалістів будуть залучені до менторської діяльності та будуть витратити на неї близько 20 годин на місяць кожен, що призведе до недоотримання доходу компанією на 2 092 000 грн. Також враховується те, що після впровадження змін керівникам доведеться більше часу витратити на оцінку персоналу та на побудову індивідуальних планів розвитку, на що вони разом будуть витратити близько 160 годин на рік. З урахуванням середньої заробітної плати керівника у 200 000 грн, це призведе до додаткових витрат на суму 229 000 грн.

Для проведення повноцінного cost-benefit аналізу доцільно також підрахувати потенційні вигоди, які отримає ТОВ «ОНТАРГІТ» від впровадження рекомендованих заходів. Для розрахунку взято базовий та оптимістичний сценарії. Перший передбачає, що удосконалення системи мотивації призведе до досягнення попередньо встановлених цілей: рівень ефективності реалізації проектів зросте на 5 відсоткових пунктів, коефіцієнт плинності кадрів знизиться до рівня нижче 10%. Оптимістичний передбачає отримання кращих результатів: рівень ефективності реалізації проектів зросте на 10 відсоткових пунктів,

коефіцієнт плинності кадрів знизиться до 5%. Результати обрахунків наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані вигоди від реалізації рекомендованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» \*

Поліпшення показника	Потенційна вигода (базовий сценарій)	Потенційна вигода (оптимістичний сценарій)
Зростання рівня ефективності реалізації проектів	13 805 000 грн	27 609 000 грн
Зниження коефіцієнту плинності кадрів	180 000 грн	360 000 грн
<b>Сума</b>	<b>13 985 000 грн</b>	<b>27 969 000 грн</b>

\* Розроблено автором

При розрахунку вигоди від першого показника використовувались такі дані: кількість працівників, які залученні до проектної діяльності і години роботи яких оплачуються клієнтом, становить 66 осіб; ефективний робочий фонд одного спеціаліста становить 140 годин; вартість години роботи одного спеціаліста – 2 490 грн. Таким чином, при максимально можливій ефективній роботі підприємства і його персоналу протягом року дохід від проектної діяльності може становити 276 091 000 грн. На практиці ж команди зазвичай витрачають більше часу на виконання робіт, ніж оплачено клієнтом. Тому співвідношення між кількістю оплачених годин і фактично витрачених годин коливається на рівні від 70% до 100%. Підвищення середнього рівня даного показника за базового сценарію на 5 відсоткових пунктів завдяки більшій мотивованості спеціалістів призведе до отримання підприємством 13 805 000 грн додаткового доходу. За оптимістичного сценарію зростання показника на 10 відсоткових пунктів призведе до отримання підприємством 27 609 000 грн додаткового доходу

Зменшення плинності кадрів за базового сценарію до рівня менше 10% дозволить зекономити ресурси компанії на найм 3 нових працівників на заміну тим, що вибули. З урахуванням, що підбір одного спеціаліста для підприємства коштує близько 60 000 грн, ТОВ «ОНТАРГІТ» зможе додатково зберегти близько

180 000 грн на рік. За оптимістичного сценарію підприємство зможе уникнути додаткового найму 6 спеціалістів і зекономить близько 360 000 грн.

Задля того, щоб обґрунтувати економічну доцільність реалізації рекомендованих заходів, слід також обрахувати показник ROI, який покаже, яку суму коштів ТОВ «ОНТАРГІТ» зможе повернути протягом одного року, якщо інвестує в удосконалення системи мотивації.

Показник ROI для базового сценарію:

$$ROI = \frac{13\,985\,000 - 8\,682\,000}{8\,682\,000} \times 100\% = 61,1\%$$

Показник ROI для оптимістичного сценарію:

$$ROI = \frac{27\,969\,000 - 8\,682\,000}{8\,682\,000} \times 100\% = 222,1\%$$

Отже, на підставі проведених фінансових розрахунків можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів є економічно вигідною для ТОВ «ОНТАРГІТ». Навіть за базового сценарію прогнозованих вигод і при сталій чисельності персоналу, протягом одного року підприємство поверне 1,61 грн з кожної гривні, вкладеної в удосконалення системи мотивації персоналу.

Наступним етапом після проведення фінансових розрахунків у формуванні системи мотивації є детальне інформування персоналу про заплановані зміни. Тут ТОВ «ОНТАРГІТ» доцільно спершу підготувати комунікаційну стратегію, визначивши канали комунікації та ключові повідомлення персоналу. Після цього підприємство має представити зміни, провівши загальні збори і презентувавши зміни з поясненням їхньої мети, логіки та послідовності впровадження. Важливим аспектом також є створення каналів для зворотного зв'язку, аби працівники могли висловити свої думки та задати запитання. Такий підхід сприятиме формуванню позитивного ставлення до змін та запобігатиме опорі з боку колективу організації.

Фінальним кроком у впровадженні вдосконаленої системи мотивації персоналу є її запуск та тестування. Спершу рекомендується застосувати зміни в

одному або декількох відділах чи командах. Це дасть можливість оцінити реальний вплив на мотивацію та на рівень продуктивності персоналу і виявити недоліки й труднощі. Виявлені проблеми слід проаналізувати та на основі зроблених висновків внести оперативні корективи. Лише у разі успішного завершення тестування доцільно впроваджувати зміни на всьому підприємстві. Такий підхід зможе забезпечити ТОВ «ОНТАРГІТ» плавне і безпечне впровадження наданих в рамках дослідження рекомендацій.

Отже, формування ефективної системи мотивації персоналу в ТОВ «ОНТАРГІТ» потребує не лише розробки змістовних рекомендацій, але й комплексного, поетапного підходу до їх впровадження. Системність, врахування внутрішніх особливостей підприємства, прорахування економічної доцільності – ключові фактори, що дадуть змогу ТОВ «ОНТАРГІТ» ефективно реалізувати рекомендовані зміни.

## ВИСНОВКИ

У ході даного дослідження було підтверджено, що ефективна система мотивації є вкрай важливим елементом у загальній системі управління персоналом на підприємстві, особливо в ІТ-галузі, оскільки вона дозволяє утримувати ключових фахівців і забезпечувати розвиток людського капіталу, якість якого є одним з найважливіших факторів у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

У межах дослідження було досягнуто поставленої мети: досліджено теоретичні й прикладні підходи до мотивації персоналу, проаналізовано стан системи мотивації в ТОВ «ОНТАРГІТ», виявлено її слабкі і сильні сторони, а також розроблено рекомендації з урахуванням специфіки компанії. Базуючись на аналізі теорій Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса, а також синтезі методичної бази світової практики, підтверджено, що ефективна мотивація формується на стику внутрішніх потреб і адекватно підібраних зовнішніх стимулів.

Проведений теоретичний аналіз підтвердив, що мотивація працівника формується на основі поєднання його внутрішніх потреб, інтересів та зовнішніх стимулів, а також через систему оцінювання, винагород та розвитку співробітників. Дослідження дозволило продемонструвати, що ефективна мотивація працівників прямо впливає на продуктивність, лояльність, утримання кадрів і конкурентоспроможність організації.

У результаті проведеного аналізу виявлено, що система мотивації ТОВ «ОНТАРГІТ» має такі переваги: індивідуалізовані посадові оклади, бонусна система, орієнтована на колективні цілі; демократичний стиль управління; можливість гнучкого графіка та дистанційної роботи; сприятливий соціально-психологічний клімат. Проте разом з тим виявлено і слабкі сторони: недостатня прозорість у формуванні зарплат; слабка мотивація до інноваційної та дослідницької діяльності; непрозора кар'єрна траєкторія; відсутність системи публічного визнання.

В рамках дослідження було проведено опитування персоналу, яке також дозволило виявити проблеми в системі мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ» та підтвердити деякі результати, отримані під час аналізу даної системи. Зокрема, було виявлено такі слабкі сторони: відсутність достатнього рівня прозорості у встановленні посадових окладів спеціалістів; недостатньо чітка узгодженість між результатами праці та винагородою в мотиваційному механізмі підприємства; неефективна політика кар'єрного розвитку працівників; низька задоволеність працівників такими елементами соціального пакету, як медичне страхування та курси англійської мови.

Основаючись на висновках, зроблених під час аналізу системи мотивації ТОВ «ОНТАРГІТ», були розроблені такі рекомендації:

- Впровадити грейдингову систему формування посадових окладів з чіткими критеріями оцінювання посад
- Зробити інформацію про заробітну плату відкритою всередині компанії
- Перепроекувати систему нарахування бонусів таким чином, щоб колективна винагорода виплачувалась лише у разі досягнення мінімально допустимого рівня цільового показника
- Змінити умови нарахування бонусів таким чином, щоб працівники отримували додаткову винагороду за перевиконання встановленого рівня цільового показника
- Встановити індивідуальні бонуси для командних ролей (окремі цільові показники для проектних менеджерів, розробників, консультантів)
- Розширити компенсацію медичного страхування з 50% до 100%
- Розширити можливості для професійного навчання працівників
- Розглянути можливість впровадження компенсацій консультацій у психологів
- Надавати працівникам фінансову винагороду не нижче від обсягу місячного окладу у випадку, якщо їхня розробка була впроваджена

- підприємством і призвела до оптимізації витрат, підвищення якості послуг або інших суттєвих для організації ефектів
- Надавати працівникам організаційну підтримку у разі виникнення у них ініціатив включно з допомогою в формуванні команди для реалізації ідеї та наданням необхідних ресурсів
  - Публічно винагороджувати учасників, що беруть участь в успішній дослідницькій або інноваційній діяльності
  - Проводити тренінги для розвитку інноваційного та креативного мислення у працівників
  - Включити інноваційну активність працівника, як додатковий критерій при проведенні оцінювання персоналу
  - Для кожного грейду розробити карти компетенцій, які стандартизують очікування від працівників і стануть базою для справедливої оцінки
  - Розробити прозору шкалу оцінювання і впровадити її використання під час щорічної оцінки працівників
  - Побудувати кар'єрні траєкторії для ключових ролей та вказати вимоги до переходів між позиціями
  - Для кожного працівника розробити індивідуальні плани розвитку на основі його оцінки та карти компетенцій
  - Закріпити за новачками та молодими спеціалістами менторів – досвідчених співробітників
  - Використовувати корпоративну комунікаційну платформу «Microsoft Teams» для систематичного публікування подяк командам чи окремим працівникам за успішні реалізації проектів чи інші досягнення
  - Видавати працівникам грамоти, листи подяки, почесні знаки або схожі винагороди за особливі досягнення

З метою обґрунтувати економічну доцільність впровадження розроблених пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в рамках роботи було проведено cost-benefit аналіз, який включив у себе підрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів та підрахунок потенційних вигод від підвищення ефективності роботи працівників і від зменшення плинності кадрів. Також з урахуванням базового та оптимістичного сценаріїв прогнозованих вигод розраховано показники ROI. При базовому сценарії ТОВ «ОНТАРГІТ» зможе повернути 1,61 грн з кожної гривні, вкладеної в удосконалення системи мотивації персоналу, а при оптимістичному сценарії – 3,22 грн. Дані результати демонструють високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Дане дослідження демонструє, що приділення підприємством достатньої уваги питанню формування ефективної системи мотивації персоналу, а також докладання достатніх зусиль та виділення необхідної кількості ресурсів для її удосконалення приносить підприємству ряд суттєвих переваг, зокрема таких, як підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, покращення бренду роботодавця. Запропоновані в рамках дослідження заходи сприятимуть успішному довгостроковому розвитку ТОВ «ОНТАРГІТ», а також допоможуть залишатися підприємству конкурентоспроможним та утримувати таланти навіть в умовах мінливих економічних і політичних чинників зовнішнього середовища. Таким чином, завдяки проведеній діагностиці та розробленому набору пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ», дана робота має не лише теоретичну, а й практичну цінність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Аксьонова А. О., Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу персоналу // Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства. – Луцьк, 2019.
3. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: логістика. 2016. № 846. С. 11–15.
4. Бабчинська О. І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3, т. 1 (212). С. 133–136.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Барбаш Г. В. Система мотивації праці як елемент процесу управління персоналом в умовах загострення конкуренції.
7. Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік. GRC. URL: [https://drive.google.com/file/d/195\\_xVW4qt5BqH5xYRQagE341vUu6LZ4X/view](https://drive.google.com/file/d/195_xVW4qt5BqH5xYRQagE341vUu6LZ4X/view)
8. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах.: Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
9. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69.
10. Білорус Т. В., Горбась І.М. Менеджмент: навч. посіб.: Практикум.: 2014. 471 с.

11. Білорус Т. В. Ідентифікація кадрових мотиваційних ризиків // Управління персоналом в інституційній економіці. 2021. С. 8-10.
12. Білорус Т. В. Методичне забезпечення вибору методів оцінювання персоналу підприємства. Формування ринкової економіки в Україні: Зб. наук. пр. Вип. 37, ч.1 2016. С. 43–49.
13. Білорус Т. В. Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. "Ефективна економіка". 2019.
14. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь.: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
15. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей - 2 вид. стер.: Знання Прес, 2008. 314с.
16. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
17. Болквадзе Н. І. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. С.72-82.
18. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2022. № 1. С. 10–16.
19. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект // Ефективна економіка. 2020. №5.
20. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу

- підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.
21. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. 2013. №5. С. 18-21.
22. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. [2-ге видання] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
23. Волянська-Савчук Л. В., Петричак В. В. Мотивація персоналу як один з чинників успішного управління співробітниками // Хмельницький національний університет
24. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // 2023. №49.
25. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. № 69. С. 80–86.
26. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства // Науково-інноваційна економіка. 2019. № 79. С. 93-99.
27. Григор'єв О. І. Фінансова та нефінансова мотивація персоналу // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. СумДУ, 2013. С. 132-133.
28. Грідін О. В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства // «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference – Prague, 2022. – С. 47-53.

- 29.Грідін, О. В., Заїка, С., Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – С. 47-52.
- 30.Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 4, Т. 3. С. 70-73.
- 31.Дорофєєва К. О. Удосконалення управління мотивацією праці на підприємстві // Проблеми модернізації України. 2017. № 5. С. 343-345.
- 32.Дроніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. №3 (05). С. 23-32.
- 33.Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 1. С. 194-198.
- 34.Жилінська О. І., Петровський М. В., Білорус Т. В. Горбась І. М., Вікулова А.О. Менеджмент: навчально–методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. Навчально–методичний комплекс К.: Київський університет. 2020. 99 с.
- 35.Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
- 36.Запотоцька І. В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 4 (63). С. 167–171.
- 37.Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. 2019. №3 (14). С. 166-172.

- 38.Заставнюк Л. І., Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. 2022. №45. С. 45-54.
- 39.Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах // Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 3. С. 220-224.
- 40.Інформація про ТОВ «ОНТАРГІТ» з інтернет-ресурсу «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/36800062>
- 41.Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. С. 150–154.
- 42.Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4, Т.1. – С. 77-80.
- 43.Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
- 44.Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.
- 45.Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 370–375.
- 46.Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці // Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (84). С. 85-89.
- 47.Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. №4 (47). С. 94-97.
- 48.Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.

49. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. 2021. №26.
50. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації на підприємстві // Економіка та суспільство. 2022. №45. С. 45-49.
51. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг»
52. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент»
53. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Організаційне проектування»
54. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом»
55. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент»
56. Офіційна YOUTUBE сторінка ТОВ «ОНТАРГІТ». URL: <https://www.youtube.com/@OntargITUkraine>
57. Офіційний сайт ТОВ «ОНТАРГІТ». URL: <https://ontargit.com/ua/>
58. Приймак В. М., Андросенко Т. В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. С. 190–197.
59. Приймак В. М. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. №6 (207). С. 21-27.
60. Приймак В. М. Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку. Наук. вісн. Волин. Держ. Ун-ту ім. Л.Українки. – 2006. - №8. Економічні науки. с.9-13.
61. Приймак В. М. Управління проектами: збірник кейсів: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 268 с.
62. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка № 2 (02), 2023. С. 45-48.
63. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів // Вісник економічної науки України. 2011. №1. С. 133-136.

64. Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці.
65. Сидоренко А. О., Чорній. В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства // Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».
66. Степанова А. Інвестування в людський капітал – сучасні тенденції постіндустріального суспільства. Формування ринкової економіки в Україні: Наук. збірник ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. С. 292–297.
67. Узун М. В., Бурак П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві // *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. С. 176-181.
68. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. – К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
69. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств // *Економіка та управління підприємствами*. – 2020. – № 3. – С. 104-108
70. Цимбалюк С. О. Теорія компенсації та компенсаційного пакету // *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2012. №1 (3) С. 83-89.
71. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу // *Бізнесінформ*. 2014. №9. С. 341-346.
72. Firsova S., Bilorus T. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness.: VUZF University of Finance, 48 Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House St. Grigorii Bogoslov, 2019. P. 174–182.
73. Locke E. A., Latham G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall, 1990.

- 74.M. A. Bawa. Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice // International Journal of Economics, Commerce and Management. December 2017. Vol. V, Issue 12. P.662-673.
- 75.Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
- 76.Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
- 77.McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
- 78.Patricia Milne. Motivation, incentives and organisational culture // Journal of Knowledge Management. 30 October 2007. Volume 11, Issue 6.
- 79.Piers Steel, Cornelius J. König. Integrating Theories of Motivation // Academy of Management Review. Vol. 31, No. 4.
- 80.State of the Global Workplace: 2024 Report. Gallup. URL:  
<https://www.gallup.com/file/workplace/645608/state-of-the-global-workplace-2024-download.pdf>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансово-економічні показники ТОВ «ОНТАРГІТ»

Агреговані дані балансу ТОВ «ОНТАРГІТ» за 2019-2023 роки:

Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Актив</b>						
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи	1000	41	41	53.1	51.3	3.6
Первісна вартість	1001	177	77	169.3	179.8	87.7
Накопичена амортизація	1002	-135	-35	-116.2	-128.5	-84.1
Основні засоби:	1010	837	575	382.1	240.8	99.3
первісна вартість	1011	2013	2025	2025.1	2025.1	2002.4
знос	1012	-1175	-1449	-1643	-1784.3	-1903.1
Інші необоротні активи	1090	211	217	394.3	921.1	1389.8
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1089</b>	<b>833</b>	<b>829.5</b>	<b>1213.2</b>	<b>1492.7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6987	9957	9833.2	9293.7	10273.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1	1	1.8	190.2	2.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	633	253	97.7	6.9	6.5
Гроші та їх еквіваленти	1165	4218	3642	6388.1	33313.8	47676.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	1.2	1.8	2.6
Інші оборотні активи	1190	217	294	1048.1	392.7	792.9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>12056</b>	<b>14147</b>	<b>17370.1</b>	<b>43199.1</b>	<b>58754.9</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>13145</b>	<b>14980</b>	<b>18199.6</b>	<b>44412.3</b>	<b>60247.6</b>
<b>Пасив</b>						
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74	74	74.4	74.4	74.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3180	4331	6283.3	10393.5	17390.3
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3254</b>	<b>4405</b>	<b>6357.7</b>	<b>10467.9</b>	<b>17464.7</b>

<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	1615	6581	8238	4911.7	28294	38054.5
розрахунками з бюджетом	1620	430	416	1240.1	473.9	2322.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	78	21	169.1	344.6	388
розрахунками зі страхування	1625	-	-	2.4	-	5.3
розрахунками з оплати праці	1630	4	3	8.8	-	19.3
Інші поточні зобов'язання	1690	2876	1918	5678.9	5176.5	2381.3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>9891</b>	<b>10575</b>	<b>11841.9</b>	<b>33944.4</b>	<b>42782.9</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>13145</b>	<b>14980</b>	<b>18199.6</b>	<b>44412.3</b>	<b>60247.6</b>

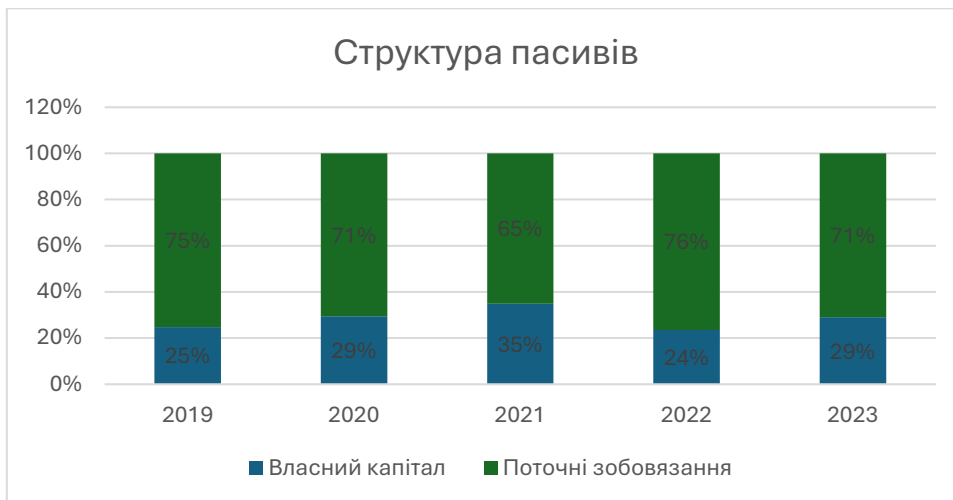
Агреговані дані звітів про фінансові результати ТОВ «ОНТАРГІТ» за 2019-2023 роки:

Стаття	Значення статті по роках				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42927	47847	56284.6	80779.8	123993.9
Інші операційні доходи	1699	1117	761.8	3589.4	3926.9
Разом доходи	44626	48964	57046.4	84369.2	127920.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-36832	-41989	-50515	-72671.2	-113338
Інші операційні витрати	-7075	-5570	-4151.7	-6685.6	-6049.8
Разом витрати	-43907	-47559	-54666.7	-79356.8	-119388
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	719	1405	2379.7	5012.4	8532.7
Податок на прибуток	-129	-252	-428.3	-902.2	-1535.9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	590	1153	1951.4	4110.2	6996.8

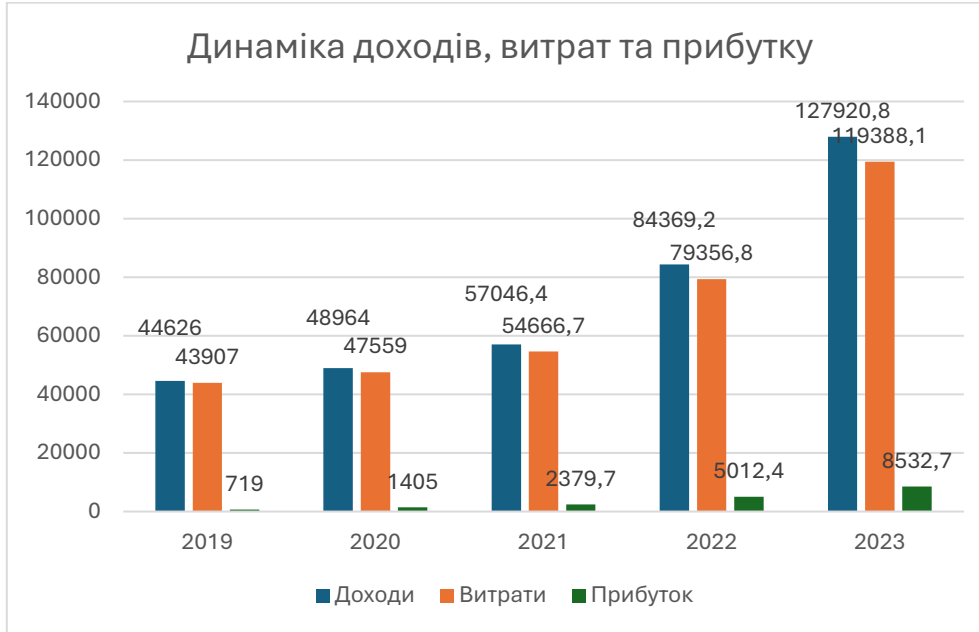
## Динаміка структури активів ТОВ «ОНТАРГІТ»:



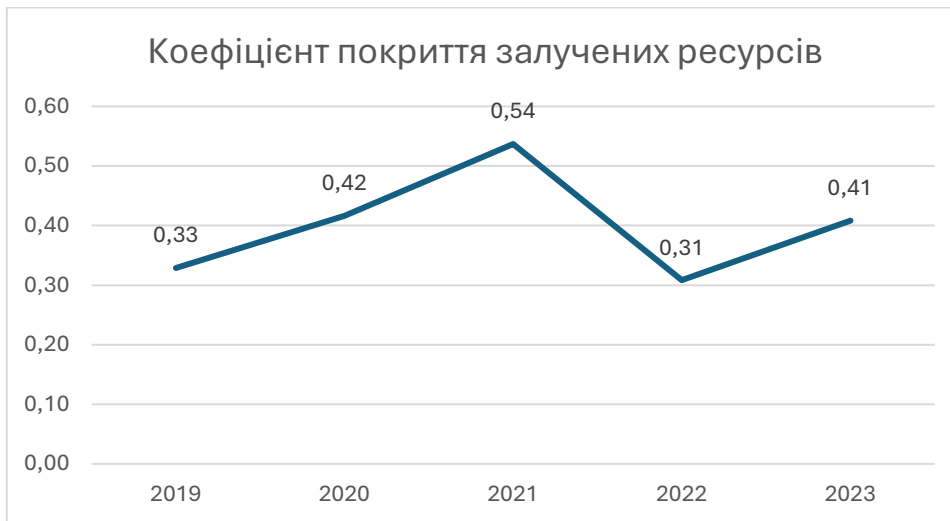
## Динаміка структури пасивів ТОВ «ОНТАРГІТ»:



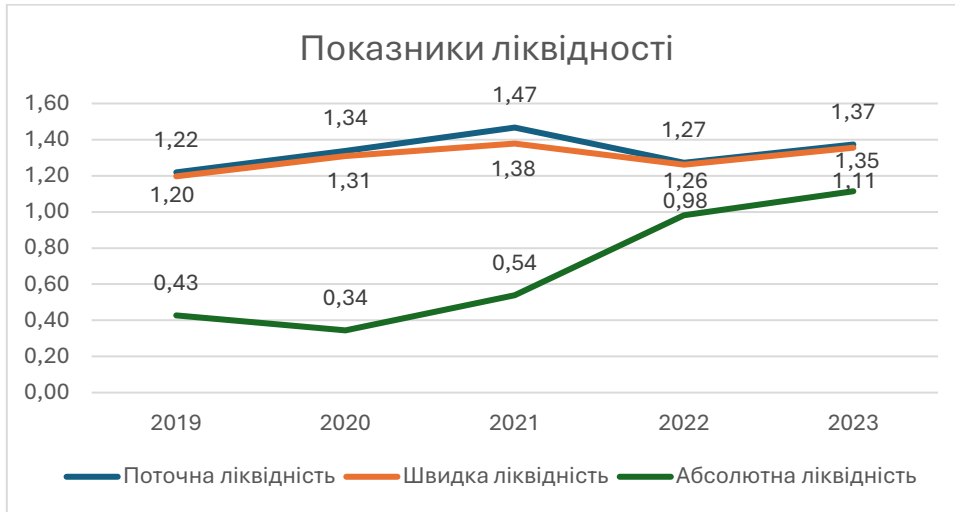
Динаміка доходів, витрат та прибутку ТОВ «ОНТАРГІТ» (тис. грн):



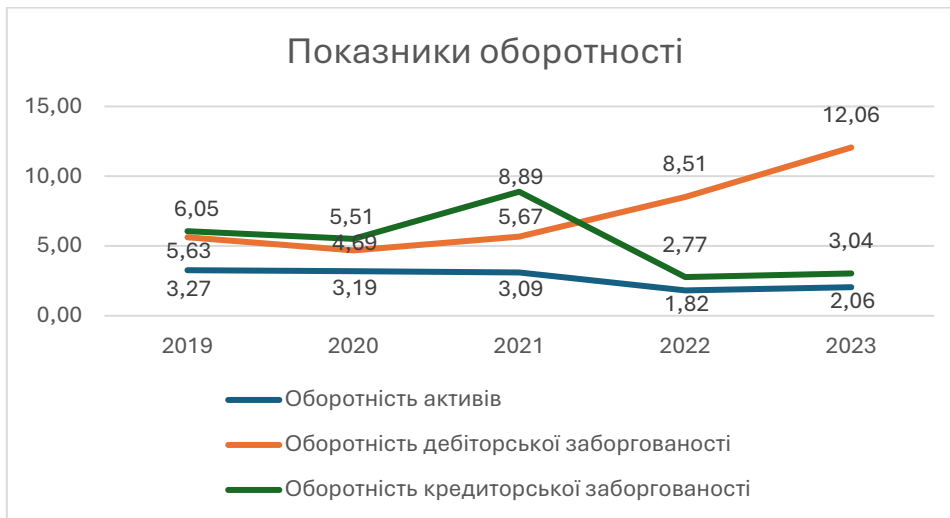
Динаміка коефіцієнту покриття залучених ресурсів ТОВ «ОНТАРГІТ»:



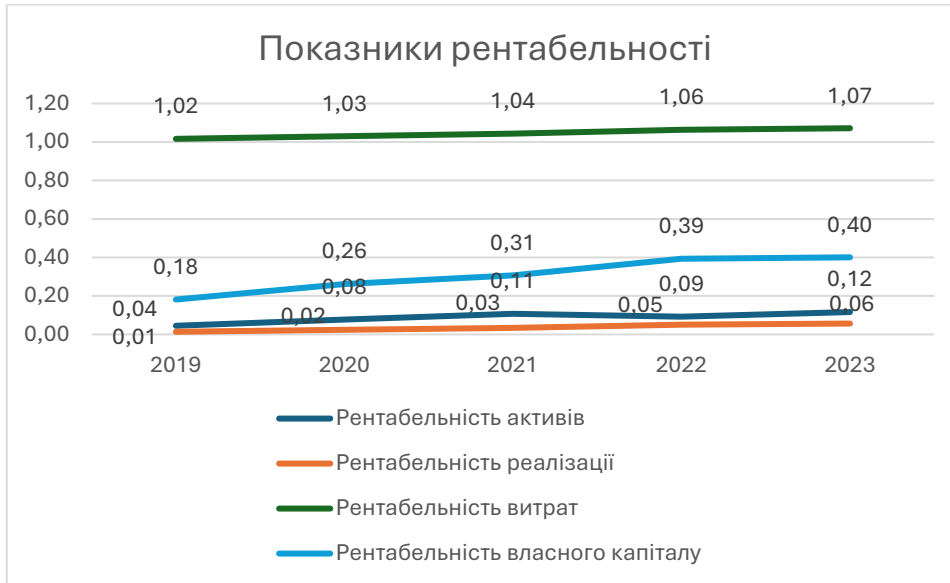
## Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОНТАРГІТ»:



## Динаміка показників оборотності ТОВ «ОНТАРГІТ»:



## Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОНТАРГІТ»:

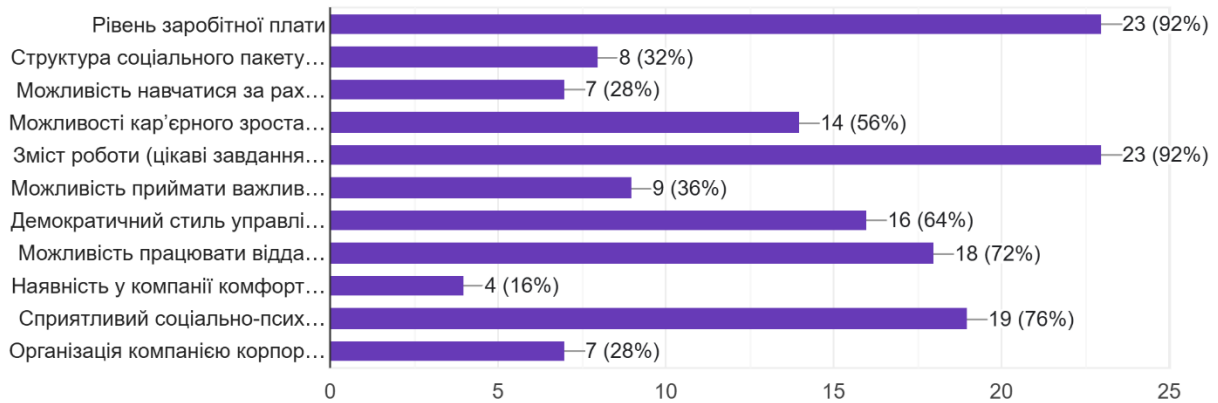


## Результати опитування персоналу ТОВ «ОНТАРГІТ»

### Питання 1:

Які фактори є найбільш важливими і мотивуючими для вас?

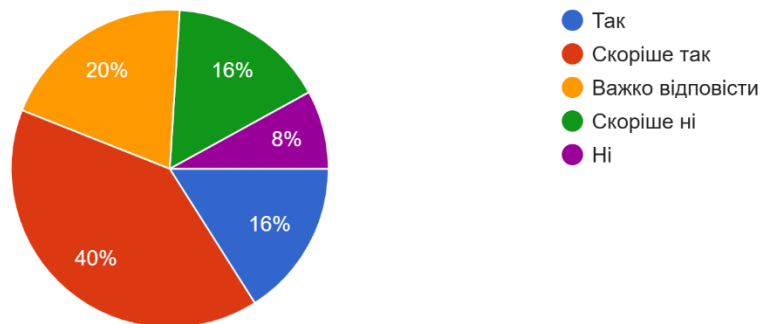
25 відповідей



### Питання 2:

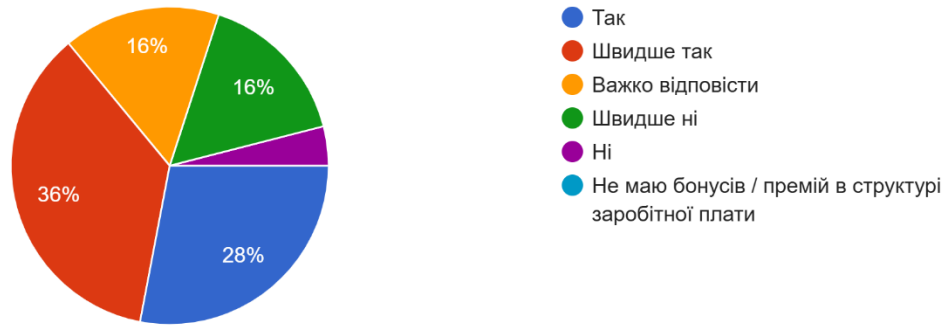
Чи погоджуєтесь ви з тим, що співвідношення між результатами праці і рівнем винагороди в компанії є справедливим?

25 відповідей



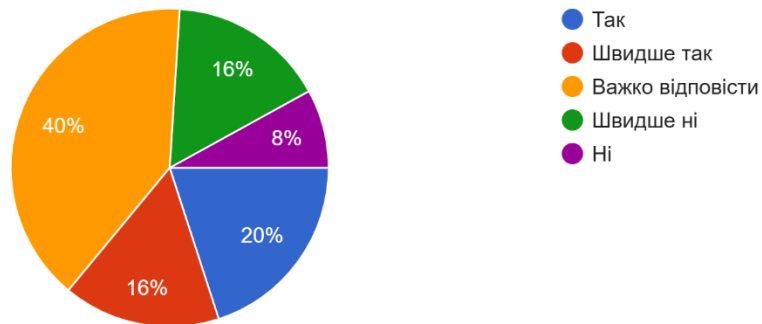
### Питання 3:

Чи погоджуєтесь ви з тим, що ви маєте усі необхідні можливості та умови, аби досягнути максимального рівня цільових показників, що пр...ані до розміру отримуваних бонусів / премії?  
25 відповідей



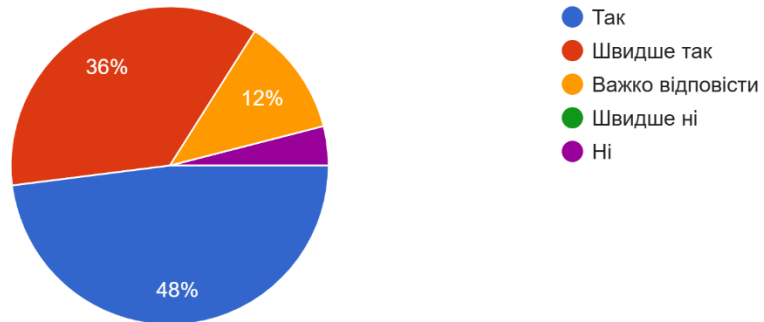
### Питання 4:

Чи погоджуєтесь ви з тим, що докладання більших зусиль в роботі та покращення власних результатів праці в OntargIT призведе до отрим... / посади, визнання з боку керівництва тощо)?  
25 відповідей



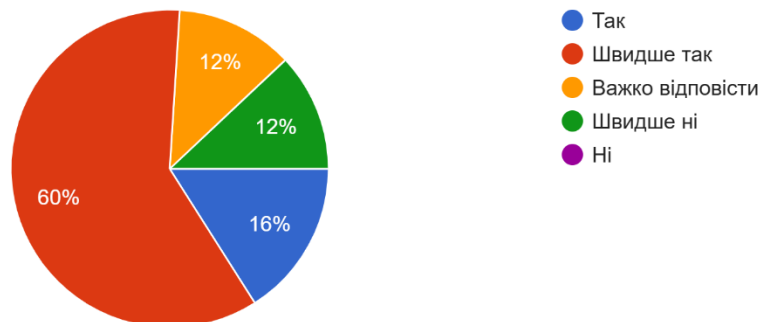
### Питання 5:

Чи погоджуєтесь ви з тим, що цілі та завдання, які перед вами ставлять, є досяжними?  
25 відповідей



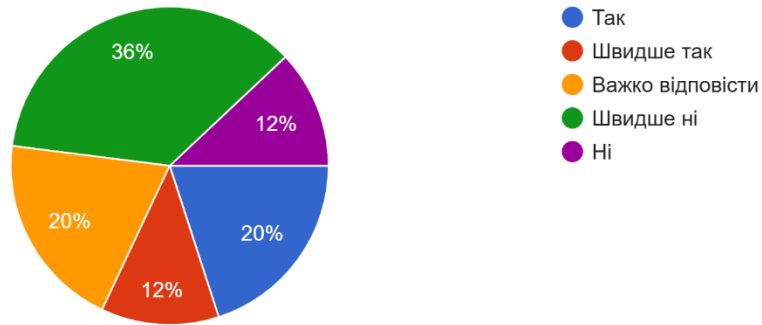
### Питання 6:

Чи погоджуєтесь ви з тим, що завдання, які перед вами ставлять, є чітко сформульованими та зрозумілими?  
25 відповідей



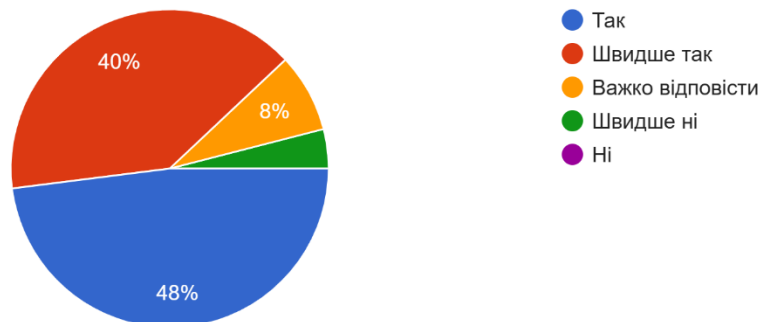
### Питання 7:

Чи маєте ви чітке розуміння, що вам необхідно виконати та яких результатів слід досягнути, аби домогтися кар'єрного зростання (підвищенн...ої плати, підвищення грейду / посади тощо)?  
25 відповідей



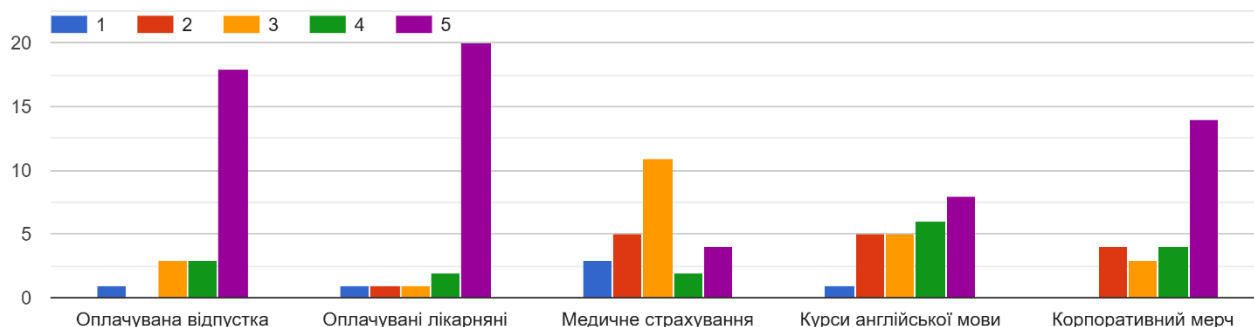
### Питання 8:

Чи є у вас бажання в найближчий час опанувати нові професійні знання та навички?  
25 відповідей



## Питання 9:

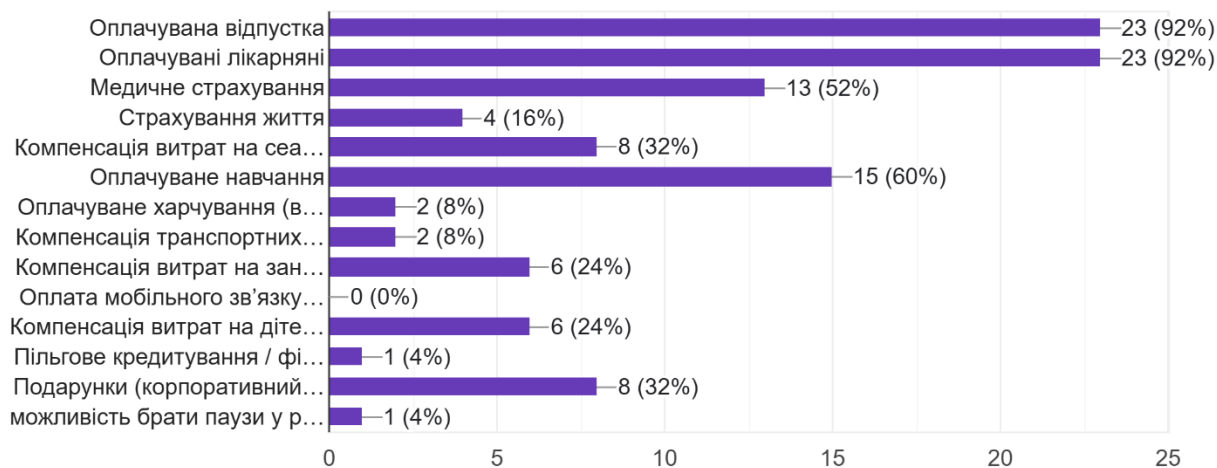
Оцініть елементи соціального пакету OntargIT від 1 (не задоволений) до 5 (повністю задоволений)



## Питання 10:

Які елементи соціального пакету ви вважаєте найбільш цінними для себе?

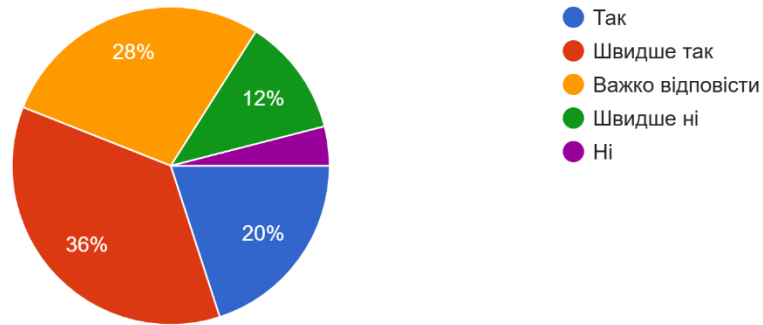
25 відповідей



## Питання 11:

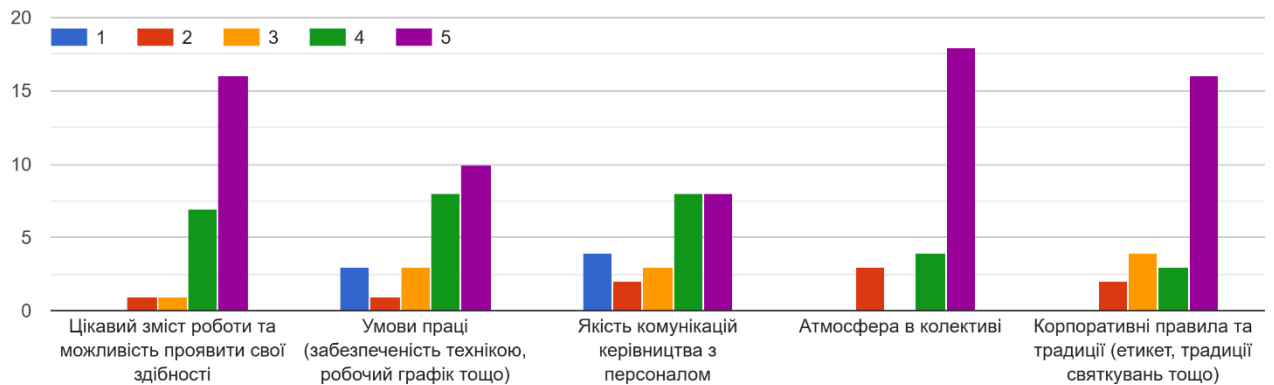
Чи достатньо, на вашу думку, ви отримуєте визнання та похвали за якісне виконання роботи?

25 відповідей



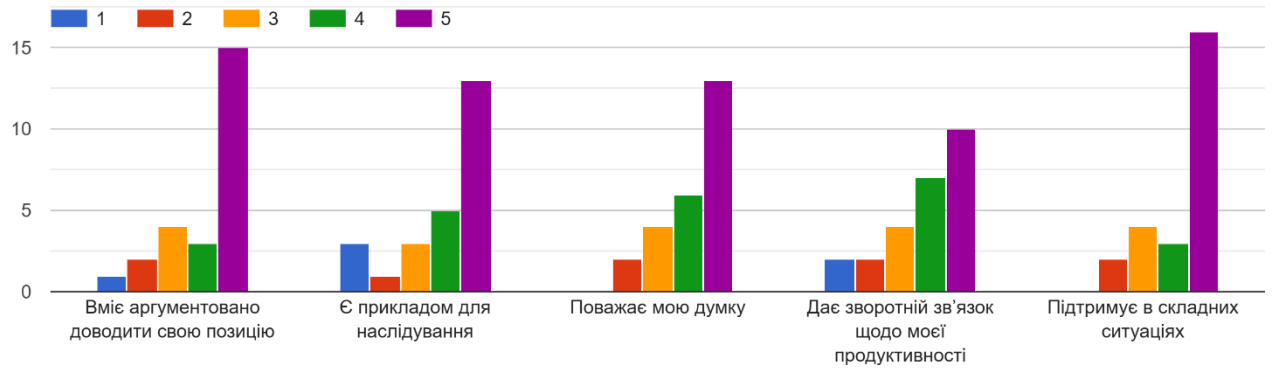
## Питання 12:

Оцініть рівень своєї задоволеності перерахованими аспектами роботи від 1 (не задоволений) до 5 (повністю задоволений)



### Питання 13:

Оцініть якості свого безпосереднього керівника від 1 до 5 (більше - краще)



### Питання 14:

Якби хтось з ваших друзів або знайомих зацікавився роботою в OntargIT, чи рекомендували б ви їм долучитися до команди?

25 відповідей

