

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ 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»**

ТРИКОЗ ЯНИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., асистент Тимченко Інна Петрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 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»
ТРИКОЗ ЯНИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: формування системи мотивації персоналу ІТ-підприємства

затверджена на засіданні кафедри прізвище, ім'я менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11. 2022 р.**

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти процесу формування системи мотивації підприємства GoIT.

5. Об'єкт дослідження: механізми формування системи мотивації персоналу підприємства в сфері ІТ.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій формування системи мотивації персоналу підприємства на прикладі GoIT.

Завдання:

6.1. вивчити поняття системи мотивації персоналу та її складові

6.2. визначити фактори, що впливають на мотивацію персоналу та їх роль у формуванні системи мотивації;

6.3. надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

6.4. виконати аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT;

6.5. проаналізувати ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT;

6.6. визначити пріоритети у формуванні системи мотивації персоналу;

6.7 Розробити й впровадити програму вдосконалення системи мотивації персоналу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	4
1.1. Поняття системи мотивації персоналу та її складові	4
1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу та їх роль у формуванні системи мотивації	12
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "GoIT"	23
2.1. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "GoIT"	23
2.2. Оцінювання системи мотивації персоналу на підприємства "GoIT"	32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ І ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	45
3.1. Визначення пріоритетів у формуванні системи мотивації персоналу	45
3.2. Розробка та впровадження програми вдосконалення системи мотивації персоналу	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Для успішного розвитку сучасного суспільства в умовах інтенсивного впровадження інновацій та нововведень необхідно особливо турбуватись про персонал, який виступає двигуном економічного зростання та конкурентоспроможності як окремої працівничої особи, так і підприємства в цілому, а також загального економічного розвитку. Крім специфічних умов праці, що надаються в компанії, кожен працівник має свої особисті мотиваційні фактори, які спонукають його до щоденного виконання поставлених завдань. Тому для аналізу поведінки працівників необхідно використовувати знання, поєднані з досвідом, професійними навичками, рівнем освіти, психологічним та матеріальним становищем та іншими факторами. У сучасних компаніях, мотивація співробітників займає ключове положення в системі управління персоналом, оскільки вона є основною причиною їхньої поведінки. Рівень мотивації співробітників залежить від їхньої орієнтації на цілі компанії та бажання досягти їх, щоб забезпечити необхідні результати. Це, у свою чергу, є основою для ефективної функціонування всієї організації. Незважаючи на важливість системи мотивації в сучасних компаніях та активного дослідження її з точки зору теорії та практичного застосування, деякі компанії зіткнулись з проблемами в організації та управлінні мотивацією, які є серйозними.

Серед вчених, які займаються питаннями мотивації й стимулювання персоналу слід зазначити праці наступних дослідників: С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебіле, С. А. Д. Макклелланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Піпл. Різним аспектам управління персоналом присвячені також праці багатьох українських дослідників, Т. Білорус, О. Герасименко, О. Грішнова, В. Дікань, В. Ільченко, В. Черненко та ін.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій формування системи мотивації персоналу підприємства на прикладі GoIT.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних **завдань**:

вивчити поняття системи мотивації персоналу та її складові;

визначити фактори, що впливають на мотивацію персоналу та їх роль у формуванні системи мотивації;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

виконати аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT;

пронанлізувати ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT;

визначити пріоритети у формуванні системи мотивації персоналу;

розробити й впровадити програму вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є механізми формування системи мотивації персоналу підприємства в сфері ІТ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти процесу формування системи мотивації підприємства GoIT.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань матеріального стимулювання праці персоналу й управління, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Із спеціальних методів дослідження в роботі застосовувались: економічний аналіз; статистико-економічний; порівняння.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та методичні розробки вчених, звітність компанії GoIT, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження в практичну діяльність підприємства дасть змогу значно підвищити ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві, наслідком чого стане зростання кінцевих результатів трудової діяльності працюючих та покращення фінансово-господарчих показників підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття системи мотивації персоналу та її складові

Мотивацію в широкому розумінні можна описати як процес стимулювання співробітників для досягнення цілей організації. З цього визначення випливає, що для ефективної реалізації мотиваційної функції необхідно:

- 1) Розуміти, що спонукає працівника до праці.
- 2) Розуміти, як ці стимули можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації.

З погляду психології і соціології, мотивація є поведінковим вираженням потреб, спрямованих на досягнення цілей.

Мотивацію можна інтерпретувати як сукупність факторів, які підтримують та направляють поведінку людини. Інакше кажучи, це можна розглядати як серію мотивів або як стимул, що викликає активність та визначає її напрямок. Мотивація також може бути визначена як процес регулювання конкретної діяльності та впливу на мотив, а також як механізм, що визначає появу, напрямок та методи реалізації певних форм діяльності. Це можна розглядати як сукупність процесів, які стимулюють до активної діяльності. [63]

Д. Н. Узнадзе [61] розглядає мотив трудової діяльності як фактор, що спонукає індивіда до певних дій і як потребу, задоволення якої працівник вважає доцільним. Варто зазначити, що потреби є суттю діяльності працівника і визначають механізм його діяльності в організації. У свою чергу, мотиви роботи представляють собою конкретні вияви цієї сутності, що "стимулюють" працівника до виконання певної професійної діяльності. Мотиви праці різняться залежно від суті потреби, яку вони втілюють, форм, які вони

приймають, широти або обмеженості та конкретного змісту діяльності, в рамках якої вони здійснюються.

У результаті, складні (комбіновані) види професійної діяльності, як правило, відповідають не одному, а кільком одночасно діючим і взаємодіючим мотивам, що утворюють велику систему мотивації професійної діяльності. Звичайну дію можна співвіднести з одним мотивом - "активатором".

Варто відзначити, що мотив, що лежить в основі працівників на роботі, генерується системою потреб з різним рівнем свідомості. Протягом процесу виконання поведінкових дій у працівника може відбуватися зміна, модифікація та трансформація мотивів, і це можливо на всіх етапах професійного завдання. Важливо зауважити, що поведінка персоналу на роботі часто не закінчується на початковому мотиві, а є результатом переробленої мотивації.

Змістовні теорії базуються на дослідженні внутрішніх факторів і потреб, які спонукають індивіда до певних дій, зокрема, до продуктивної праці. Ці теорії надають особливу увагу потребам працівника. Концепція цієї групи теорій полягає в класифікації всіх потреб людини і в пошуку зв'язку з основними мотивами, які рухають людиною. Абрагам Маслоу розклав потреби на п'ять груп, починаючи від фізіологічних - нижчих потреб і досягаючи вищих потреб, вважаючи, що мотивація визначається широким спектром людських потреб. Маслоу створив першу упорядковану ієрархічну класифікацію моделі людських мотивів, що дозволило наочно та зрозуміло представити інформацію про значущість різних мотивів. Це дало змогу вибирати впливи, які найбільше задовольняють найважливіші та найсильніші потреби людини. Дослідження Маслоу дали зрозуміти, що потреби людини є змінними - вони змінюються зі зростанням та розвитком особи, зміною переконань. Це означає, що мотивацію також потрібно контролювати та відстежувати її динаміку ефективності. [63]

Існує ще одна теорія мотивації, яка використовує ієрархічне уявлення про потреби - це теорія МакКлелланда. Згідно з цією теорією, потреби, які

людина придбала в процесі навчання, досвіду тощо, включають певний набір мотивів, які чітко упорядковані за ієрархією. Модель мотивації МакКлелланда зосереджена на вищих рівнях потреб. Дослідження МакКлелланда дозволили класифікувати стимули для впливу на працівника, враховуючи індивідуальні особливості людини, які відрізняють її від інших, і групувати схожі або однакові потреби. Фредерік Герцберг продовжив розвиток наукового напрямку мотивації, запропонувавши двохфакторну теорію, яка базується на потребах людини. Шляхом досвіду було встановлено, що мотивацію складає комплекс дій, які задовольняють потреби. Герцберг розглянув дві групи факторів, що впливають на мотивацію працівника:

1. Гігієнічні (зовнішні) фактори - це фактори, які підтримують працівника на роботі, такі як взаємовідносини з керівництвом і підлеглими, заробітна плата і умови праці.

2. Мотиваційні (внутрішні) фактори - це фактори, які стимулюють до праці, такі як перспектива кар'єрного росту, визнання досягнень та особисті досягнення.

Герцбергом було виявлено, що ці дві групи факторів мають різний вплив на мотивацію працівника і викликають різні види задоволення. У цій теорії приділялася увага тому, що внутрішні чинники мають більший вплив на мотивацію співробітників, ніж зовнішні чинники, причому зовнішні чинники можуть посилити ефект внутрішніх. Особлива вага надавалася внутрішнім факторам, оскільки саме вони допомагають людині розуміти її потреби, кінцеву мету та послідовність дій для досягнення цієї мети. Герцберг вірив, що група внутрішніх чинників сприяє осмисленню головної людської мети і визначенню послідовності кроків для досягнення цієї мети, що сприяє збільшенню рівня мотивації працівника для ефективної роботи.

Теорія мотивації Портера-Лоулера базується на розумінні мотивації як процесу, в якому важливу роль відіграє людський фактор, який не може бути передбаченим наперед. У цій теорії проводиться спроба поєднати фактори, що впливають на мотивацію, і встановити зв'язок між вкладеними зусиллями та

цінністю винагороди. Згідно з цією теорією, процес аналізу мотивації відбувається шляхом постійного порівняння власних зусиль та отриманої за них винагороди зі зусиллями та винагородою колеги. Негативні зміни у поведінці співробітника виникають тоді, коли він спостерігає, що колега, вклавши менше зусиль, отримує більшу винагороду. [59]

Для подальшого удосконалення мотиваційних теорій враховується доказ про високу впливовість поведінки керівництва на мотивацію співробітників. Керівник має значний вплив на мотивацію співробітників і, отже, на результативність і продуктивність роботи, можливо, навіть більший, ніж умови праці і система винагород. Після досягнення поставленої мети, потреба людини може бути виконана повністю, частково або залишатися невиконаною.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. Характеристика потреб в піраміді А. Маслоу у додатку А.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.1.1).

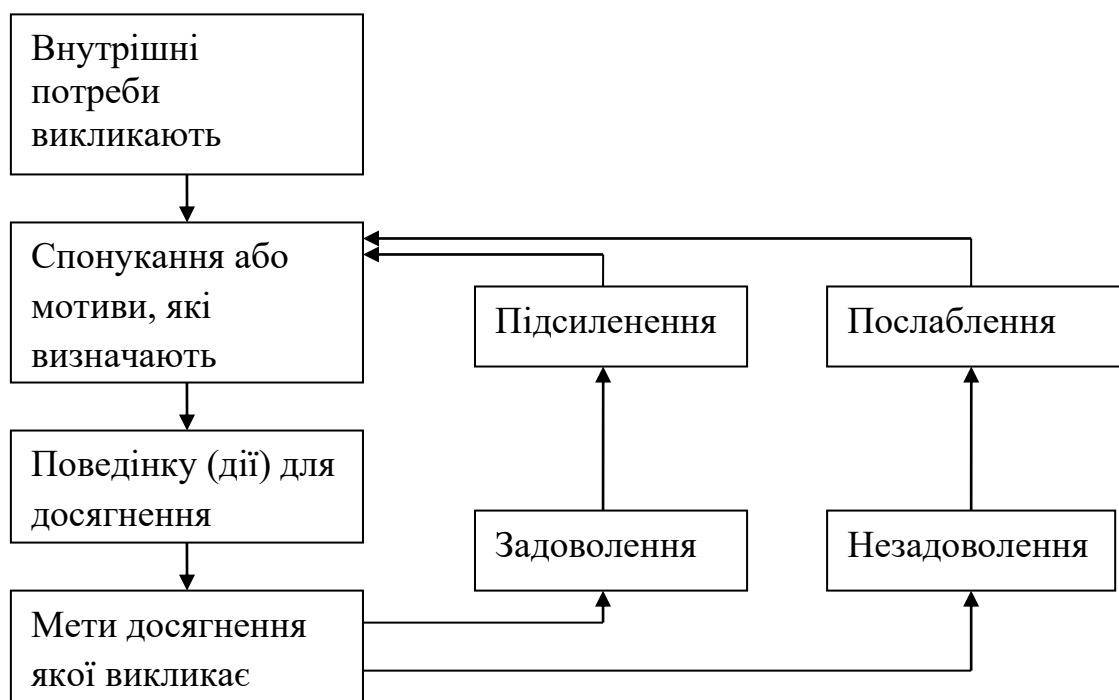


Рис. 1.1 Спрощена модель процесу мотивації*

*Розроблено автором

Людські потреби приводять до бажання задовольнити їх. Основна сутність мотивації полягає в створенні умов, які дозволяють співробітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби шляхом виконання дій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Винагороди виступають інструментом для заохочення людей до ефективних дій.

У теорії менеджменту, винагорода визначається як широкий спектр конкретних заходів, які ґрунтуються на системі людських цінностей. Це включає два типи стимулів:

1) Внутрішній - винагорода, яку працівник отримує від самої роботи, включаючи її результативність, значущість, задоволення від процесу тощо.

2) Зовнішній - винагорода, яку працівник отримує від організації, таку як заробітна плата, кар'єрне просування, пільги, привілеї тощо.

Історично розвиток теорії мотивації можна умовно розділити на наступні етапи:

1) Етап простої мотивації (традиційний підхід) можна описати як використання політики "кнути і пряник": за корисні дії надаються винагороди, а за шкідливі або небажані - кара. Один з прикладів такої мотивації полягає в системі оплати праці за пропорцією до внеску, запропонованій Тейлором. Цей підхід призводив до значного підвищення продуктивності праці. Однак, простий "пряник" не завжди здатен максимально мотивувати людей до наполегливої праці. У сучасних організаціях працівники мають більшу освіченість та забезпеченість, ніж раніше. Внаслідок цього, мотиви їхньої трудової діяльності стають складнішими та важчими для впливу;

2) Етап соціально-психологічної мотивації можна охарактеризувати як використання методів психології та соціології в управлінні. Цей етап базується на двох концепціях. Перша концепція - психологічна мотивація, в основі якої лежить використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна ідея цієї

концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди діє раціонально. Друга концепція - соціально-психологічна мотивація, її засновником вважається Елтон Мейо (на підставі Хоторнських експериментів).

Люди є цінним ресурсом з економічної перспективи, тому їх слід максимально ефективно використовувати. Крім того, керівник повинен усвідомлювати, що в цьому контексті важливо враховувати й моральні аспекти. Це поставляє перед керівником нове завдання: яким має бути ідеальне робоче середовище для його підлеглих?

Відповідь на це питання не вимагає надмірної деталізації або оригінальності. Зважаючи на відмінності в особистих смаках і поглядах, рідко вдається знайти універсальний підхід, тому керівник, зазвичай, ставить перед собою мету підвищення загальної продуктивності. Ідеальна робота має такі характеристики, як:

- Цілісність, тобто спрямована на досягнення конкретного результату.
- Визнання її важливості та необхідності співробітниками.
- Надання можливості самостійно приймати рішення, необхідні для виконання роботи, з обмеженнями або в рамках групової автономії.
- Забезпечення зворотного зв'язку з працівником та оцінка його ефективності.
- Забезпечення справедливої винагороди з погляду працівника.

Завдяки використанню цих принципів, робота, розроблена відповідно до них, сприяє внутрішньому задоволенню. Це вкрай потужний мотиваційний фактор, який спонукає до якісного виконання завдань і стимулює до роботи над більш складними завданнями. [14]

На підставі цих принципів була створена модель аспектів роботи з точки зору мотивації, що розроблена Хекманом і Олдхемом.

Мотивуючі чинники:

- розмаїтість умінь і навиків;
- цілісність роботи;

- важливість роботи;
- автономія;
- зворотний зв'язок;

Створення умов, які задовольняють всі описані фактори внутрішньої мотивації співробітника, сприяє якісному виконанню завдань і приносить задоволення. Тільки така робота дає змогу людині самовиразитися і розвинути свою комунікабельність. В результаті, мотивація співробітників полягає в створенні внутрішньої мотивації до продуктивної та якісної праці за допомогою різних методів і прийомів. [65]

Система мотивації включає в себе як позитивні, так і негативні мотиваційні фактори, які впливають на поведінку та продуктивність співробітників (рис. 1.2).

Позитивні фактори мотивації охоплюють внутрішні мотиви, зовнішні мотиви, а також мотиви і стимули, пов'язані з протидією.

Внутрішні мотиви базуються на внутрішніх цінностях, потребах та особистих цілях співробітників. Це можуть бути внутрішня задоволеність від виконаної роботи, особистий розвиток, потреба в досягненнях або розвитку навичок.

Зовнішні мотиви включають зовнішні стимули, які спонукають співробітників до певних дій або досягнень. До зовнішніх мотивів відносять матеріальні стимули, такі як заробітна плата, бонуси, премії, або нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала, можливість професійного росту чи підвищення посади.

Мотиви та стимули протидії включають в себе фактори, які спонукають співробітників до певних дій для уникнення негативних наслідків або шкоди. Наприклад, стимули, пов'язані з уникненням покарання, критики, втратою роботи, невиконанням вимог чи стандартів.

Негативні мотиваційні фактори включають об'єктивно існуючі негативні мотиви та стимули, перехідні мотиви та стимули.

Об'єктивно існуючі негативні мотиви та стимули виникають в результаті незадоволеності робочими умовами, конфліктами, стресом, невідповідністю потребам або очікуванням співробітників. До таких відноситься відсутність необхідного обладнання, незручний графік роботи, погані умови праці, тощо.

Перехідні мотиви та стимули виникають у випадках, коли співробітники мають тимчасові проблеми або невпевненість щодо своєї кар'єри, ролі або перспектив у компанії. Перехідними мотивами можуть бути особисті проблеми, зміни у приватному житті, тощо.



Рис. 1.2 Система мотивації персоналу*

* Розроблено автором

З урахуванням цих позитивних та негативних факторів мотивації, організації можуть створити збалансовану систему мотивації персоналу, яка спонукає співробітників до досягнення високої продуктивності, залученості та відчуття задоволення від роботи.

1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу та їх роль у формуванні системи мотивації

Управління підприємством визнає важливу роль системи мотивації персоналу, оскільки від її ефективності залежить результативність роботи кожного співробітника та успіх підприємства в цілому. З точки зору управління, система мотивації персоналу представляє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання співробітників до активної діяльності з метою досягнення цілей організації.

Без впорядкованої та ефективної системи мотивації персоналу неможливе успішне управління підприємством. У кожному конкретному випадку формування системи мотивації персоналу має враховувати специфіку виробничої діяльності компанії, її стратегічні цілі, етап розвитку та особливості кадрового складу.

Особливості, на які слід звернути увагу, включають специфіку професійної діяльності, вік, стаж роботи в компанії, рівень посадової ієрархії співробітників і їхні особисті потреби. Перш за все, система мотивації персоналу повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей, актуальних для даного етапу розвитку компанії. Крім того, слід розробити систему цілей для кожного підрозділу. Після завершення формування системи мотивації персоналу важливим є постійний контроль і аналіз її ефективності, що дозволить вчасно вносити необхідні зміни і корективи.

Стратегічні цілі компанії є сукупністю завдань, що потребують вирішення у різних аспектах діяльності організації: фінансовому, виробничому, організаційному, маркетинговому та збутовому. Ці цілі служать

основою для формулювання більш детальних цілей на рівні кожного підрозділу компанії. Вони, так само як і ключові показники ефективності системи мотивації персоналу, варіюються для кожного підрозділу.

Формування системи мотивації спрямоване на визначення ключових показників результативності або ефективності праці співробітників. Після визначення цих показників, потрібно вирішити, які стимули будуть використовуватися для матеріальної і нематеріальної мотивації, а також яке співвідношення між ними є оптимальним для стимулюючого впливу на персонал. Ці стимули можуть змінюватися з часом, а їх співвідношення може змінюватися в залежності від змін в колективі, приходу нових співробітників та зміни цілей організації. Вивчення системи мотивації персоналу та окремих аспектів управління мотивацією персоналу є предметом багатьох теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як економісти, філософи, психологи та соціологи.

Мотивація персоналу може бути описана як комплекс факторів, що визначають поведінку людини і впливають на її активність і напрямок діяльності. Вона включає в себе причини, що підштовхують людину до певних дій і регулюють її зусилля в досягненні мети. Мотивація може бути розглянута як система процесів, які активізують мотивацію працівників і створюють стимули для їх ефективної праці. Вона відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами, спонукаючи працівників до досягнення організаційних цілей і підтримуючи їх високу продуктивність.

У комплексній системі управління підприємством, система мотивації може бути складена з таких компонентів:

- Комплексна система управління виробництвом;
- Комплексна система управління фінансами;
- Комплексна система управління продажами;
- Комплексна система управління персоналом.

Багато українських підприємств розуміють, що система мотивації персоналу не повинна базуватися лише на поглядах і уявленнях керівництва щодо стимулювання праці.

Ефективне управління системою мотивації персоналу вимагає уваги до різних факторів і забезпечення балансу між цілями компанії і потребами співробітників. Важливо, щоб система мотивації була спрямована на задоволення потреб обох сторін - компанії і працівників. Це означає, що мотиваційні заходи повинні враховувати не лише цілі організації, але й індивідуальні потреби, інтереси та емоційний стан співробітників. Важливим аспектом ефективного управління системою мотивації персоналу є забезпечення взаємозв'язку між цілями компанії і мотиваційними факторами. Мотиваційні заходи повинні бути спрямовані на досягнення організаційних цілей, а одночасно задовольняти потреби і стимулювати розвиток працівників.

Управління системою мотивації персоналу здійснюється шляхом використання загальних методів і прийомів управління, таких як адміністративні, економічні, психологічні та соціальні. Ці методи дають змогу впливати як на мотиви, так і на стимули, і використовувати ті з них, які мають максимальну ефективність. У процесі управління можна впливати на різні аспекти системи мотивації персоналу, такі як її структура, склад мотивів і стимулів, організаційні цінності компанії та основні цінності співробітників, а також на порядок функціонування системи. Один з важливих інструментів управління - це належна інформація, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення та аналізувати результативність системи мотивації.

Співробітники повинні мати доступ до достатнього обсягу інформації, щоб мати чітке розуміння системи мотивації та ключових показників ефективної роботи. Зворотній зв'язок між керівництвом компанії та співробітниками має забезпечувати оперативне отримання інформації про мотиваційну структуру співробітників, щоб здійснювати своєчасне управління та приймати управлінські рішення. Незалежно від того, наскільки ефективна є система мотивації персоналу в компанії на даний момент, вона

постійно потребує коригування та вдосконалення. Ринкова ситуація постійно змінюється, а також змінюються економічні, політичні та соціальні умови, в яких діє компанія. Це вимагає постійного аналізу та вдосконалення системи мотивації, щоб вона відповідала змінюючимся умовам та вимогам.

Варто виокремити фактори, які впливають на систему мотивації персоналом. Матеріальні фактори грають важливу роль у впливі на систему мотивації персоналу. Вони пов'язані з матеріальною винагородою, яку працівник отримує за свою працю. Основними матеріальними факторами, що впливають на систему мотивації персоналу, є наступні:

1. Заробітна плата. Працівники мотивуються досягати кращих результатів, коли вони отримують справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату. Регулярне підвищення заробітної плати, бонусні системи та премії також можуть служити додатковим стимулом для працівників.

2. Фінансові винагороди. Фінансові винагороди включають такі елементи, як премії за досягнення поставлених цілей, дивіденди, акції компанії або інші форми участі в прибутку. Ці додаткові фінансові стимули можуть збільшити мотивацію працівників та забезпечити їхнє зацікавлення у досягненні успіху компанії.

3. Системи компенсації. Розробка ефективних систем компенсації, таких як пакети соціальних пільг, медичне страхування, пенсійні плани та інші допоміжні програми, може позитивно впливати на мотивацію працівників. Ці вигоди допомагають працівникам відчувати, що компанія турбується про їхнє благополуччя і добробут.

4. Винагорода за інновації та творчість. Заохочення до виявлення ініціативи, пропозицій щодо вдосконалення процесів, реалізації нових ідей та інноваційних проектів може включати матеріальну винагороду, таку як премії за успішну реалізацію ініціатив або отримання патенту на винахід.

5. Професійний розвиток. Надання можливостей для професійного росту, таких як фінансування навчання, курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях або семінарах, може бути матеріальним стимулом.

Пропонуючи працівникам можливості розвиватися та отримувати нові навички, компанія створює умови для їхнього кар'єрного росту і може підвищити їхню мотивацію.

6. Фінансова стабільність. Гарантування фінансової стабільності, наприклад, надання стабільних заробітних плат і бонусів є важливим матеріальним фактором для працівників. Співробітники будуть відчувати впевненість у своїй фінансовій безпеці і матимуть менше стресу, пов'язаного з фінансовими труднощами.

Всі перераховані матеріальні фактори грають важливу роль у формуванні системи мотивації персоналу. Адекватна та конкурентоспроможна заробітна плата стимулює працівників до збереження робочого місця і підвищення продуктивності. Фінансові винагороди, такі як премії і бонуси, можуть стимулювати досягнення високих результатів і виконання цілей. Системи компенсації, які включають соціальні пакети, пенсійні плани та медичне страхування, забезпечують фінансову стабільність та відчуття захищеності у персоналу. Винагорода за інновації та творчість мотивує працівників до внеску у розвиток компанії та впровадження нових ідей. Професійний розвиток надає працівникам можливості рости та розвиватися у своїй кар'єрі, що є потужним мотиватором. Фінансова стабільність забезпечує відчуття впевненості і зменшує фінансовий стрес.

Оцінка матеріальних факторів дозволяє оцінити, наскільки ефективно вони працюють у стимулюванні працівників. Вона допомагає з'ясувати, наскільки матеріальні стимули впливають на мотивацію, задоволеність і продуктивність персоналу. Крім того, це допомагає виявити потенційні проблеми або недоліки у системі мотивації і внести необхідні зміни та вдосконалення. Вона дає можливість ідентифікувати ті аспекти, які можуть бути поліпшені для підвищення ефективності та задоволеності персоналу.

По-перше, варто проаналізувати середню заробітну плату на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою (1.1):

$$\underline{ЗП} = \frac{\Sigma \text{ФОП}}{\underline{Ч}}, \quad (1.1)$$

де $\underline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника;

$\Sigma \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці підприємства;

$\underline{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Однак, використання лише середньої заробітної плати являється недостатньо інформативним, оскільки її зростання може бути обумовлене високими доходами окремих співробітників, що призводить до подальшої диференціації заробітної плати.

Для оцінки матеріальних факторів також можна використовувати коефіцієнт винагороди, який розраховується як відношення загальної суми фінансових винагород до загальної заробітної плати. Це дозволяє встановити, який відсоток заробітної плати витрачається на фінансові стимули.

Також використовується коефіцієнт витрат на бонуси, який розраховується відношенням загальних витрат на бонуси до загальної заробітної плати та вказує на те, який відсоток заробітної плати використовується на виплату бонусів.

Для відносної нерівності у розподілі заробітної плати застосовують коефіцієнт Лоренца, що розраховують за формулою (1.2):

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}, \quad (1.2)$$

Де KL – коефіцієнт Лоренца;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи у чисельності персоналу;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу;

n – кількість груп працівників.

Якщо розподіл заробітної плати на підприємстві є абсолютно рівним, то коефіцієнт нерівності (KL) буде дорівнювати 0, а в разі абсолютної нерівності розподілу заробітної плати, коефіцієнт нерівності (KL) буде дорівнювати 1.

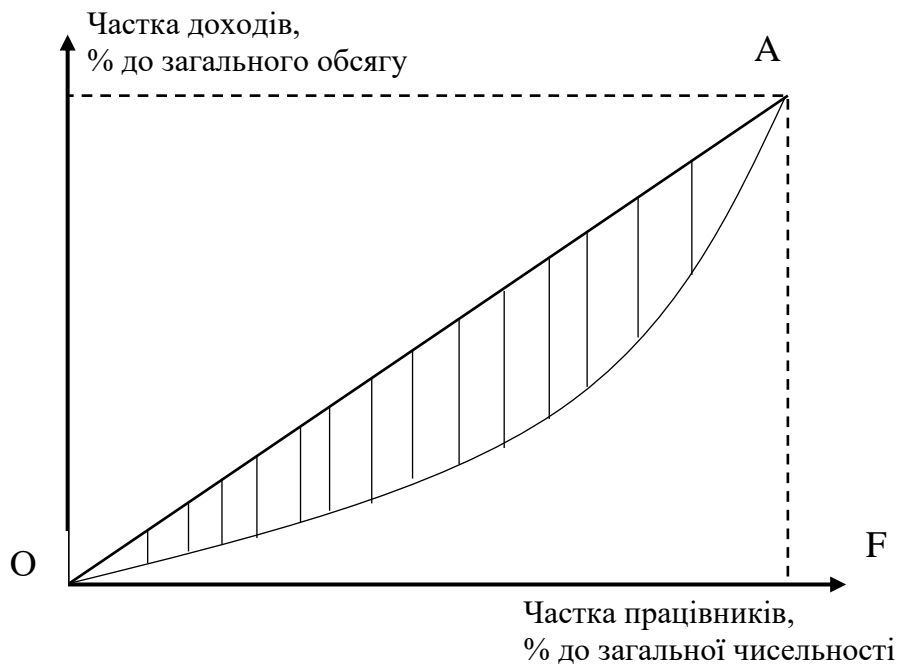


Рис. 1.3. Крива Лоренца [42]

На горизонтальній осі рис. 1.3 відображено відсоткову частку працівників у відношенні до загальної чисельності, а на вертикальній осі - відсоткову частку їх заробітної плати у загальній сумі заробітної плати. Бісектриса показує, що будь-яка група працівників отримує аналогічний відсоток загальної заробітної плати, що свідчить про повну рівність. Крива Лоренца відображає фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією повної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності.

Нематеріальні фактори впливають на систему мотивації персоналу шляхом задоволення внутрішніх потреб працівників та створення сприятливої робочої атмосфери. Варто виокремити найважливіші з них:

1. Визнання та похвала. Працівники мають потребу бути визнаними за свої досягнення та зусилля. Признання досягнень, надання похвали або вирази подяки можуть значно підвищити мотивацію персоналу.

2. Розвиток кар'єри. Можливість професійного росту та розвитку є суттєвим нематеріальним стимулом. Пропонування можливостей для отримання нових навичок, участі в тренінгах, здобуття вищої освіти або

переведення на посаду з більшими відповідальностями може підвищити задоволеність працівників і мотивацію досягати кар'єрних цілей.

3. Гнучкий графік роботи та баланс роботи та особистого життя. Надання працівникам можливості мати гнучкий графік роботи, дистанційну роботу або можливість забратися з роботи для вирішення особистих справ сприяє покращенню робочого задоволення та забезпечує баланс між роботою та особистим життям.

4. Робоче середовище та умови. Стан робочого середовища, комфортність умов праці та наявність необхідного обладнання і ресурсів впливають на задоволеність працівників. Забезпечення безпечної та здорової робочої атмосфери, врахування ергономіки та забезпечення робочих місць, де працівники можуть ефективно виконувати свої обов'язки, сприяє підвищенню мотивації.

5. Цінності та корпоративна культура. Відповідність цінностей працівників та корпоративної культури організації також впливає на мотивацію. Якщо цінності та цілі працівника збігаються з цілями компанії і існує спільна сприйняття цінностей, це створює внутрішню мотивацію та почуття належності до колективу.

6. Лідерство та керівництво. Ефективне керівництво, яке здатне надихати, підтримувати і вести команду, має великий вплив на мотивацію персоналу. Якісне керівництво забезпечує направлення, підтримку та розвиток працівників, сприяючи їхньому росту та досягненню цілей.

7. Комунікація та співпраця. Ефективна комунікація між керівництвом і працівниками, а також співпраця в команді мають велике значення для мотивації персоналу. Відкритість у спілкуванні, врахування думок та ідей працівників, забезпечення можливості активної участі в прийнятті рішень можуть сприяти почуттю власної важливості та мотивації до досягнення спільних цілей.

Отже, нематеріальні фактори відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні системи мотивації персоналу. Ці нематеріальні фактори

впливають на емоційний стан, ставлення та поведінку працівників. Вони створюють мотиваційне середовище, яке сприяє залученню, задоволеності та збереженню персоналу. Незалежно від рівня заробітної плати або фінансових винагород, ці нематеріальні фактори можуть мати значний вплив на задоволеність працівників і їхню продуктивність.

Визнання та похвала демонструють важливість працівника і підтримують його самооцінку. Розвиток кар'єри надає працівникам перспективи та можливості для особистого росту. Гнучкий графік роботи дозволяє пристосувати роботу до потреб і балансу між роботою та особистим життям. Робоче середовище та умови створюють комфортну атмосферу, де працівники можуть ефективно працювати. Цінності та корпоративна культура формують спільні цілі і цінності організації, що сприяє внутрішній мотивації. Лідерство та керівництво впливають на направленість, мотивацію та стиль роботи працівників. Комунікація та співпраця впливають на ефективність командної роботи і стимулюють взаємодію між співробітниками.

Оцінка нематеріальних факторів системи мотивації персоналу вимагає більш суб'єктивного підходу, оскільки вони пов'язані з емоційним та психологічним станом працівників. Враховуючи це, нематеріальні фактори можна оцінити за допомогою таких підходів:

1. Опитування та анкетування. Застосування анкет або опитувальних листів дозволяє працівникам висловити свої думки, почуття та враження щодо нематеріальних факторів. Опитування може включати питання про задоволеність розвитком кар'єри, робочим середовищем, комунікацією та співпрацею, цінностями та корпоративною культурою.

2. Фокус-групи. Формування малих груп працівників для проведення обговорень і обміну думками щодо нематеріальних факторів може дати глибше розуміння їх впливу на мотивацію. Через відкриту дискусію учасники можуть поділитися своїми думками, досвідом та пропозиціями щодо покращення нематеріальних аспектів.

3. Аналіз рівня залученості та втримання. Цей підхід включає аналіз рівня залученості та втримання працівників у компанії. Можна вивчити показники, такі як частота відходів, тривалість роботи в компанії, рівень задоволеності, щоб зрозуміти, наскільки нематеріальні фактори впливають на збереження та розвиток талантів.

4. Аналіз зворотного зв'язку та рекомендацій. Організування механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників і врахування їхніх рекомендацій є ще одним способом оцінки нематеріальних факторів. Це можуть бути системи відкритого діалогу, ідеї бокси, анонімні опитування тощо.

Під час оцінки системи мотивації на підприємстві важливо визначити її ефективність, яка відображається у наступних показниках:

1. Продуктивність праці, що відображає ефективність праці, визначається як співвідношення між обсягом виготовленої продукції та затратами праці, необхідними для її виробництва:

$$ПП = \frac{Q}{\underline{Ч}}, (1.3)$$

де ПП – продуктивність праці; Q – обсяг виготовленої продукції; $\underline{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

2. Коефіцієнт плинності персоналу, який визначається як відношення числа працівників, які за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни залишають підприємство, до середньої чисельності працівників:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{\underline{Ч}}, (1.4)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників; $\underline{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників.

3. Коефіцієнт ефективного використання робочого часу відображає ступінь ефективного використання доступного робочого часу і визначається як співвідношення фактично проробленого часу до загального доступного робочого часу:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{max}}}, (1.5)$$

де $K_{\text{еф}}$ - коефіцієнт ефективного використання робочого часу; $\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час працівниками за рік; Φ_{max} – максимально можливий фонд робочого часу.

Отже, система мотивації персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в організації. Вона має на меті створення стимулів, які мобілізують співробітників до досягнення поставлених цілей та забезпечують їх задоволеність від роботи.

Система мотивації персоналу складається з різних факторів, які можна класифікувати на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні фактори включають заробітну плату, фінансові винагороди, системи компенсації та інші матеріальні блага. Нематеріальні фактори включають в себе визнання та похвалу, розвиток кар'єри, робоче середовище та умови, цінності та корпоративну культуру, лідерство та керівництво, комунікацію та співпрацю.

Важливо розуміти, що різні співробітники можуть мати різні мотиваційні потреби, тому ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до індивідуальних потреб працівників. Вона повинна враховувати особисті цілі, цінності та мотиваційні фактори кожного співробітника, сприяючи їхньому розвитку та задоволеності в роботі. Крім того, організації повинні проводити систематичний аналіз мотиваційних факторів, оцінювати їх ефективність та коригувати систему мотивації з метою постійного вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "GoIT"

2.1. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "GoIT"

GoIT — продуктова компанія зі сфери EdTech, яка є лідером технічної онлайн-освіти в Україні. GoIT це приватне підприємство, форма власності якого – товариство з обмеженою відповідальністю.

GoIT - українське підприємство засноване у 2014 році з метою надання якісної IT-освіти в Україні та за кордоном. У першій рік діяльності компанії навчилось вже 450 студентів, що підтверджує високу популярність серед молоді.

У 2018 році підприємство виграло "Українську народну премію" як найкраща IT-освіта в країні, що підтверджувало високу якість курсів GoIT. У 2019 році компанія отримала більше 90 підтверджених позитивних відгуків від працевлаштованих випускників, що свідчило про ефективність методики GoIT та успішне працевлаштування її випускників. Підприємство розширило аудиторію та залучити більше студентів з усього світу за рахунок початку масштабування курсів в онлайн-форматі у 2020 році. Крім того, у 2021 році компанія підняла свій перший раунд інвестицій, що дозволило їй розширитись та почати вихід до 5 країн. GoIT продовжувала розвиватись та захоплювати нові ринки в 2022 році, підвищуючи свою репутацію.

Компанія GoIT має такі функціональні підрозділи як відділ продажів, маркетингу та комунікацій, рекрутингу та управління персоналом, розробки та технічної підтримки, фінансовий відділ та інші. Кожен з цих відділів відповідає за свою функцію, що дозволяє ефективно виконувати завдання компанії в цілому.

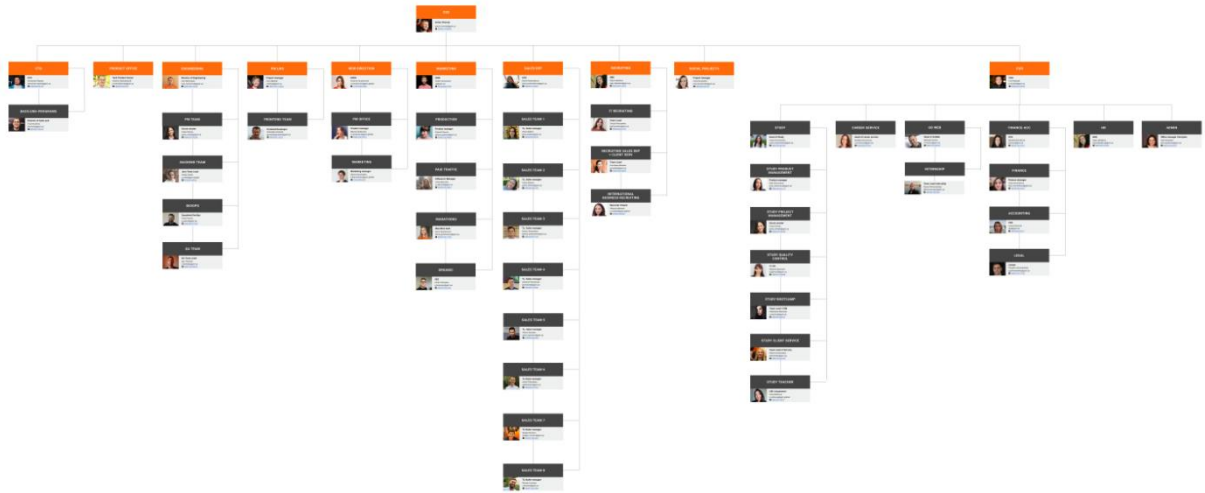


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства GoIT

* Розроблено автором на основі [66]

Корпоративна культура підприємства GoIT ґрунтується на цінностях, які відображають його місію та бачення. Компанія розуміє, що її успіх залежить від успіху кожного з її працівників та клієнтів. Тому, на першому місці стоїть підтримка розвитку та досягнення успіху кожного клієнта та працівника. Місією підприємства є допомогти кожному створити свою історію успіху. А його баченням є створити глобальну освітню екосистему завдяки застосуванню проєктного навчання, якісному продукту та гнучкості у стосунках з суспільством.

Місію та бачення підприємства підкріплюють його цінності. Найважливішою з цінностей GoIT є люди. В компанії вважають, що люди та відносини набагато важливіші, ніж процеси та інструменти, а працювати краще у атмосфері довіри. По-друге, для підприємства важливим є лідерство. Кожен має бути лідером у своїй зоні відповідальності. Наступною цінністю є позиція власника. У GoIT вчать допомагати іншим підвищувати свою продуктивність. Крім того, суттєвим є задоволеність клієнта. Підприємство робить те, що потрібно клієнтам та вибудовує з ними довгострокові відносини. Також в компанії GoIT завжди націлені на результати та сповнені рішучості

створювати якісні продукти та послуги, а також інші ініціативи, які впливають на життя людей всередині організації та за її межами.

Компанія GoIT розробила власну методологію навчання, відому як "10, 20, 70". Згідно з цією методологією, лише 10% успіху в навчанні залежить від теорії, 70% - від практики, а ще 20% - від зворотного зв'язку, тобто від оцінки результатів і корекції підходу.

Мотивація в компанії базується на особистих мотивах, інакше процес мотивації може залишитися неефективним, що зараз і відбувається у вітчизняних компаніях, де система особистого стимулювання недостатньо пов'язана з особистими мотивами і, як наслідок, працівники не зацікавлені у вдосконаленні результатів роботи.

Важливо також відзначити, що і фінансове, і управлінське, і психологічне визначення так чи інакше відображають сутність стимулювання праці, оскільки в процесі праці відносини, пов'язані із стимулюванням праці, можуть бути як фінансовими, так і управлінськими і психологічними. Мотивація на роботі є складне явище, яке слід розглядати з різних точок зору.

Інший важливий аспект трудової мотивації передбачає, що трудова мотивація є свідомим і навмисним впливом. Кожне підприємство за допомогою стимулювання праці прагне досягти власних інтересів, підвищити ефективність трудового колективу і, як наслідок, ефективність усієї компанії. Варто зазначити, що більшість наведених вище визначень не враховують цей аспект стимулювання праці, що призводить до неточного, неповного та збідненого визначення цього терміну. Це може призвести до неправильного розуміння природи стимулів праці та їх неправильного використання. Ігнорування цього аспекту стимулювання праці може демотивувати працівників, які просто не розуміють, чому вони повинні працювати краще та ефективніше.

Слід зазначити, що стимулювання праці тісно пов'язане з трудовими мотивами працівників, оскільки людина, яка працює в компанії, яка переслідує

особисту вигоду, має певні потреби, які вона хоче задовольнити за допомогою праці.

У таблиці відображено дані стосовно персоналу компанії.

Таблиця 2.1

Структура персоналу підприємства GoIT за категоріями працівників у 2020 - 2022 роках*

Категорія персоналу	2020		2021		2022	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %
Керівники	18	11,69	28	14,66	51	10,71
Спеціалісти та технічні службовці	62	40,26	103	53,93	255	53,57
Робітники	74	48,05	60	31,41	170	35,71
Чисельність персоналу, всього	154	100	191	100	476	100

*Розроблено автором

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу підприємства GoIT у 2020 - 2022 роках*

Вік	2020		2021		2022	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %
До 20 років	2	1,3	11	2,31	24	5,04
21-30 років	91	59,09	112	23,53	301	63,24
31-40 років	54	35,06	60	12,61	135	28,36
41-50 років	5	3,25	7	1,47	15	3,15
Понад 50 років	2	1,3	1	0,21	1	0,21
Разом	154	100	191	100	476	100

*Розроблено автором

Таблиця 2.3

Соціальна структура персоналу підприємства GoIT у 2020 - 2022 роках*

Стать	2020		2021		2022	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %
Чоловіча	85	55,19	74	38,74	179	37,61
Жіноча	69	44,81	117	61,26	297	62,39
Всього	154	100	191	100	476	100

*Розроблено автором

Таблиця 2.4

Структура персоналу підприємства GoIT за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2020 - 2022 роках*

Освіта	2020		2021		2022	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %
Вища освіта	124	80,52	157	82,2	389	81,72
Базова вища освіта	28	18,18	30	15,71	79	16,6
Середня спеціальна освіта	1	0,65	2	1,05	5	1,05
Середня освіта	1	0,65	2	1,05	3	0,63
Разом	154	100	191	100	476	100

*Розроблено автором

Таблиця 2.5

Структура персоналу підприємства GoIT за стажем роботи у 2020 - 2022 роках*

Стаж роботи на підприємстві	2020		2021		2022	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %
До 1 року	59	38,31	119	62,3	320	67,23
1-5 років	93	60,39	65	34,03	142	29,83
5-10 років	2	1,3	7	3,66	14	2,94
Більше 10 років	0	0	0	0	0	0
Разом	154	100	191	100	476	100

*Розроблено автором

За даними динамік чисельності персоналу, можна побачити, що компанія GoIT зазнала значної зміни в чисельності персоналу протягом останніх п'яти років. У 2018 році компанія мала лише 58 співробітників, проте за два наступних роки число працівників зросло більш ніж удвічі, до 109 осіб у 2019 році і 154 у 2020 році. У 2021 році компанія продовжила збільшувати свою чисельність, досягнувши 191 працівника. Однак найбільший зріст чисельності персоналу відбувся у 2022 році, коли компанія збільшила свою чисельність до 476 осіб.

Така динаміка зміни чисельності персоналу може свідчити про успішний розвиток компанії GoIT, адже зростання числа працівників може означати збільшення попиту на послуги компанії та її продукцію, а також бажання компанії розширювати свої можливості та конкурувати на ринку з іншими гравцями. Однак збільшення чисельності персоналу може створювати виклики управлінню компанії, такі як необхідність підвищення ефективності роботи, підвищення витрат на оплату праці та потреба в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників.

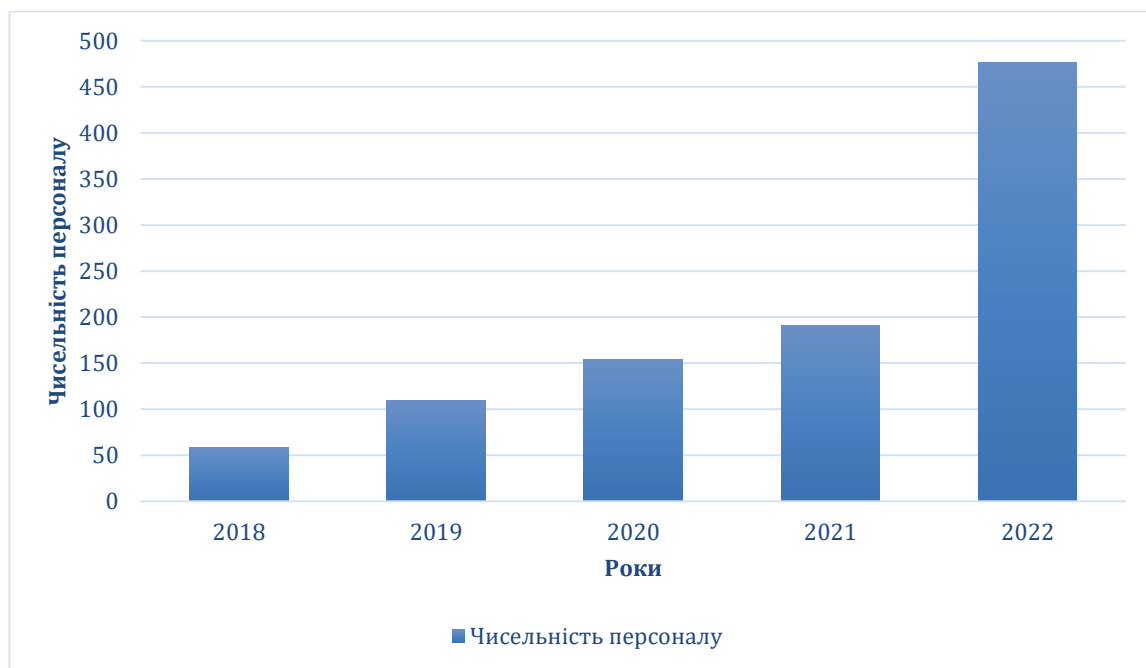


Рис. 2.2 Динаміка чисельності персоналу підприємства GoIT*

* Розроблено автором

Компанія GoIT використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для планування та прогнозування трудових ресурсів. Ця система дозволяє визначити цілі, які мають бути досягнуті протягом певного періоду, та визначити ключові результати, які потрібно досягти, щоб ці цілі були досягнуті. Використовуючи цю систему, підприємство спочатку визначає OKR на рік, а потім на квартал.

GoIT використовує цю систему для визначення цілей та результатів на рівні всієї компанії, а також на рівні окремих підрозділів та співробітників. Окрім того, ця система дозволяє компанії GoIT прогнозувати трудові ресурси, необхідні для досягнення цілей.

Користуючись системою визначення цілей та ключових результатів, підприємство дотримується наступних етапів:

1. Визначає 3-5 цілей («O») компанії та до них за 3-5 ключовими результатами («KR»)
2. Каскадує OKR компанії на рівень команд.
3. Каскадує на команду «KR» компанії та робить їх своїми командними «O». А також прописує до них командні «KR». Цілі команд повинні бути взаємопов'язаними горизонтально та вертикально. Варто зазначити, що на одну особу прописується максимум 3 OKR.
4. Каскадує KR команди у власні O і прописує до них особисті KR.
5. Щотижня відстежує досягнення командних OKR та виправляє відхилення.

В четвертому кварталі 2022 року компанія визначила такі цілі, як працевлаштувати 150 випускників, отримати 36 відгуків та 48 відео-історій успіху. Ці цілі стали вихідним пунктом для розробки ключових результатів та міркувань, які будуть визначати успішність компанії в досягненні поставлених завдань.

Зокрема, GoIT запланувала випустити 475 випускників з курсів Fullstack, з яких працевлаштуються 75 людей, а також збирати 27 відео-історій та 22 відгуків про успіх випускників. Крім того, компанія планує випустити 205

випускників з курсів дизайну, з яких працевлаштуються 30 людей, а також отримати 4 відео-історії та відгуки. Щодо інших напрямків, GoIT планує випустити 280 випускників, 10 з яких зможуть отримати роботу, а також зібрати 35 відгуків від успішних випускників.

Для організації обліку та регулювання зайнятості трудових ресурсів компанії GoIT використовує наступні підходи та інструменти:

1. Ведення бази даних зі списком працівників компанії, їх контактними даними, посадами та іншими важливими характеристиками.
2. Розробка та впровадження політики зайнятості, яка б відповідала потребам компанії, а також вимогам законодавства щодо працевлаштування.
3. Проведення аналізу ринку праці для того, щоб оцінити вартість праці та конкурентоспроможність компанії на ринку.
4. Впровадження системи мотивації працівників, що стимулює їх до досягнення більш високих результатів та залучення до вирішення бізнес-задач компанії.
5. Розробка та впровадження процедур щодо планування кар'єрного росту працівників, що сприятиме збереженню кваліфікованих працівників та їх залученню до довгострокової роботи в компанії.
6. Розробка та впровадження політики щодо забезпечення рівних можливостей при працевлаштуванні та зайнятості, що сприятиме підвищенню морального духу працівників та зменшенню конфліктів на робочому місці.

У процесі оцінювання ефективності роботи персоналу організації GoIT використовували систему 360. 360-градусна оцінка, також відома як мультирівнева оцінка, - це метод оцінювання працівників, який включає збір зворотного зв'язку від різних джерел, таких як колеги, підлеглі, керівники та зовнішні контакти. Назва "360" походить від того, що зворотний зв'язок збирається з усіх сторін, навколо працівника, який оцінюється. Оцінка 360 має на меті надати комплексний погляд на ефективність працівника, що може включати не тільки його навички та знання, але й його поведінку, комунікативні навички та рівень взаємодії з іншими людьми. Кожен, хто бере

участь у процесі, надає свої відгуки відносно різних аспектів роботи працівника, включаючи його сильні та слабкі сторони, а також рекомендації щодо подальшого розвитку.[58]

Однак, оцінка 360 також має свої недоліки, зокрема відсутність анонімності. У разі, якщо співробітник знає, хто здійснює його оцінку, це може вплинути на результати, а саме - на те, як інші сприймають його роботу. Також до недоліків цієї системи оцінювання ефективності персоналу можна віднести суперечливість та можливість спотворень результатів, оскільки оцінка 360 базується на думках та переконаннях інших. Саме тому GoIT переходять до оцінювання ефективності за допомогою системи зворотнього зв'язку "1-1". Це метод, за яким кожен працівник регулярно зустрічається зі своїм керівником або наставником для обговорення своєї роботи та професійного розвитку.

У цій системі зворотнього зв'язку працівник зустрічається зі своїм керівником або наставником один на один для обговорення проблем та можливостей, що стосуються їхньої роботи. Ці зустрічі відбуваються щотижня, або раз на два тижні.

Під час зустрічі керівник надає зворотний зв'язок працівнику, вказуючи на його сильні сторони та можливості покращення. Керівник також може пропонувати поради та допомогу щодо покращення роботи, професійного розвитку та кар'єрних можливостей.

Система зворотнього зв'язку "1-1" допомагає виявити потреби та проблеми працівника, зустрічі допомагають працівнику вдосконалити свої навички, отримати поради та підтримку в розвитку кар'єри та сприяють побудові довірливих відносин між працівником та керівником, що позитивно впливає на робоче середовище.

Підприємство GoIT використовує різні форми оплати праці для різних категорій працівників.

Технічні співробітники отримують заробітну плату на ФОП за кількість проведених занять. Ця форма оплати праці відображає те, що технічні співробітники GoIT займаються навчанням студентів в режимі онлайн.

Кількість проведених занять є ключовим показником продуктивності працівника.

Керівники отримують ставку з можливістю отримання бонусів. Ця форма оплати праці відображає важливість ролі керівників в розвитку компанії та стимулює їх до досягнення позитивних результатів.

Співробітники відділу продажів отримують мінімальну ставку з можливістю отримання прогресивної системи нарахування залежно від обороту. Така форма оплати праці стимулює співробітників продажів до досягнення високих оборотів, що є ключовим фактором у розвитку компанії.

Варто додати, що GoIT є резидентами ДіяСіті, тому деякі штатні працівники працюють на умовах гіг-контракту. Його перевагою є поєднання елементів типового трудового договору з положеннями характерними для господарсько-правових договорів, а також угод про неконкуренцію та нерозголошення. Також гіг-контракт дозволяє застосовувати та закріплювати у договорі сучасні засоби контролю за ефективністю праці.

У цілому, використання GoIT різних форм оплати праці сприяють досягненню позитивних результатів та розвитку компанії.

У GoIT є прагнення до творчості та інновацій, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у галузі технологій та освіти. Компанія забезпечує своїм працівникам зручні умови для праці, де кожен може використовувати свій потенціал та проявляти творчість.

GoIT прагне створити сприятливу атмосферу співпраці та довіри в колективі, де кожен може почуватися комфортно та реалізовувати свої цілі. Компанія створює підтримку для своїх співробітників, які можуть звернутися до керівництва з будь-яких проблем або ініціатив.

2.2. Оцінювання системи мотивації персоналу на підприємства "GoIT"

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві GoIT оцінюють за допомогою різних методів та показників. Найбільш поширеним показником є продуктивність працівників. Цей показник вимірює кількість послуг, яких виробляє один працівник за певний проміжок часу. Крім того, про ефективне використання трудових ресурсів свідчить висока якість курсів, які надає компанія, низькі витрати на заробітну плату працівників та високий рівень задоволеності працівників, оскільки задоволені працівники зазвичай більш продуктивні та більш затребувані на ринку праці.

При управлінні персоналом, підприємство використовує соціально-психологічні методи з метою створення сприятливої атмосфери для працюючих, збільшення їхньої мотивації та підвищення продуктивності роботи.

Один з методів, які застосовує GoIT - це формування команд. Команди складаються з працівників, які мають різні навички та знання, але спрямовують свої зусилля на досягнення спільної мети. Такий підхід дозволяє досягати високих результатів та підвищувати мотивацію працівників.

Ще один метод, який застосовує GoIT - це управління змінами. Компанія постійно працює над удосконаленням своїх продуктів та сервісів, а отже, зміни у її діяльності відбуваються регулярно. Управління змінами допомагає забезпечити, що працівники розуміють необхідність змін та мають необхідні знання та навички, щоб їх реалізувати.

Також на підприємстві GoIT використовуються наступні методи мотивації персоналу. Компанія пропонує своїм працівникам різноманітні програми мотивації, включаючи бонусну систему, премії, навчальні програми та інші. Ці заходи допомагають підтримувати високу мотивацію працівників та сприяють досягненню більш високих результатів.

Крім того, на підприємстві GoIT забезпечуються всі умови для зручної та ефективної роботи співробітників, зокрема, створюються комфортні робочі місця, забезпечується необхідне обладнання та інфраструктура.

Компанія GoIT використовує індекс бренду роботодавця (eNPS) для вимірювання ступеня задоволеності та лояльності своїх працівників. Цей індекс визначається шляхом запитання працівникам, наскільки вони рекомендували б компанію як місце для роботи своїм друзям та колегам. Відповідно до результатів, компанія може вживати заходів щодо покращення своєї системи мотивації персоналу та вирішувати інші проблеми відповідно до відгуків працівників. У 2022 році, компанія Jansen провела оцінку eNPS для GoIT та дала позитивну оцінку, що свідчить про високу лояльність та задоволеність працівників компанією як місцем для роботи.



Рис. 2.3 Категорії співробітників підприємства згідно з дослідженням eNPS*

* Розроблено автором на основі дослідження компанії Jansen

Згідно з цим дослідженням, проведеним у 2022 році компанією Jansen, індекс бренду роботодавця підприємства GoIT складає 71,17%. Це означає, що більшість співробітників компанії (77,30%) належать до категорії "промоутерів", тобто привержеників компанії, які готові рекомендувати її своїм знайомим. До категорії "нейтралів", пасивних співробітників, які в цілому задоволені компанією, але не мають бажання рекомендувати її іншим,

належать 16,56% співробітників, тоді як 6,13% належать до категорії "критиків", тобто співробітників, які не задоволені компанією і не будуть її рекомендувати. В цілому, результати дослідження свідчать про позитивне ставлення більшості співробітників до компанії GoIT і готовність рекомендувати її як місце працевлаштування своїм знайомим.

Індекс бранда роботодавця (eNPS) може бути розрахований для кожного підрозділу окремо. У випадку компанії GoIT, індекс для підрозділу career складає 100%, що свідчить про те, що всі працівники цього підрозділу є промоутерами компанії і готові рекомендувати її своїм знайомим. Це може бути пов'язано з тим, що підрозділ career може мати більше можливостей для кар'єрного зростання та розвитку для співробітників.

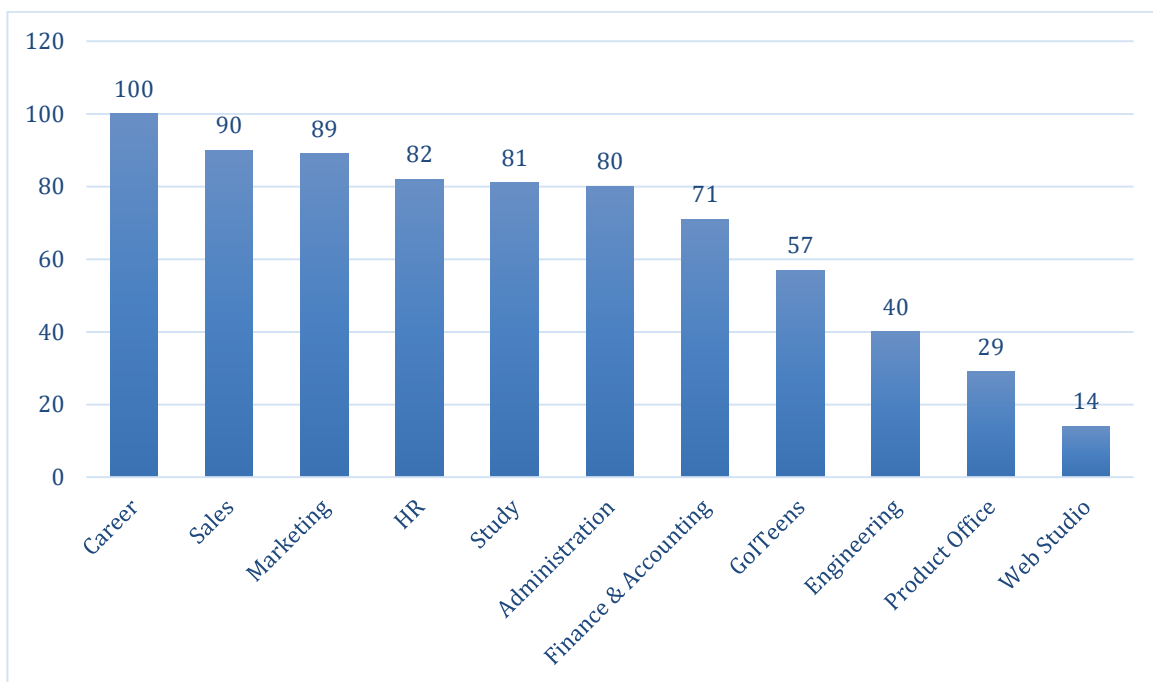


Рис. 2.4 Значення eNPS за підрозділами підприємства*

* Розроблено автором на основі дослідження компанії Jansen

З іншого боку, підрозділ webstudio має найнижчий індекс бранда роботодавця, що становить лише 14%. Це може бути пов'язано з тим, що співробітники цього підрозділу можуть мати менше можливостей для розвитку та кар'єрного зростання в порівнянні з іншими підрозділами

компанії, або ж можуть бути не задоволені робочими умовами чи співпрацею з керівництвом.

Отже, розрахунок індексу бранда роботодавця для кожного підрозділу окремо може дати компанії GoIT корисну інформацію про те, які підрозділи можуть потребувати більшої уваги в роботі зі співробітниками та які аспекти роботи компанії можуть потребувати поліпшення.

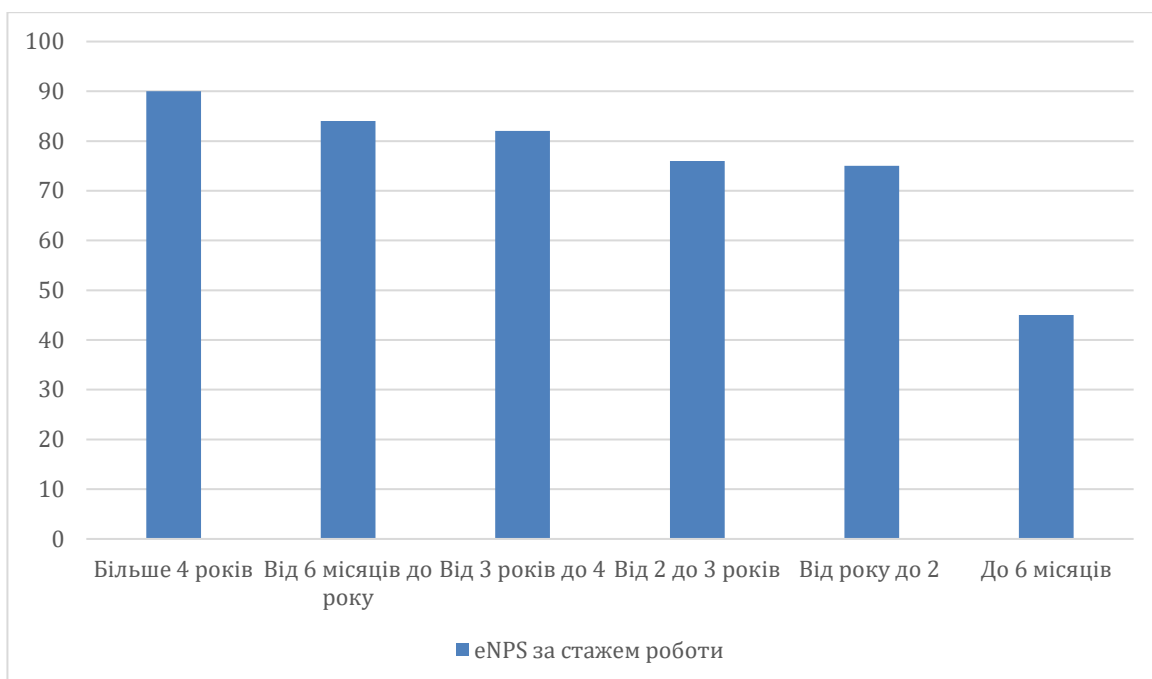


Рис. 2.5 Значення eNPS за стажем роботи співробітників*

* Розроблено автором на основі дослідження компанії Jansen

Індекс бранда роботодавця може також залежати від стажу роботи співробітника на підприємстві. В даному дослідженні було виявлено, що найвищий індекс, а саме 90%, мають працівники, які працюють на підприємстві більше 4 років. Це свідчить про те, що тривалий час роботи на підприємстві сприяє формуванню позитивної думки про компанію та створює зв'язок між співробітником та організацією.

У той же час, найнижчий індекс бранда роботодавця мають ті співробітники, які працюють на підприємстві менше 6 місяців. Їхній індекс становить 45%. Це може бути пов'язано з тим, що нові співробітники ще не

встигли оцінити всі переваги та недоліки роботи в компанії та не мають достатньої кількості досвіду для оцінки якості роботи підприємства. Однак, з часом їхнє сприйняття може змінитись в залежності від того, наскільки компанія зможе забезпечити їм задоволення від роботи та розвитку кар'єри.

Також, варто відмітити, що показник може варіюватись в залежності від рівня менеджменту на підприємстві.

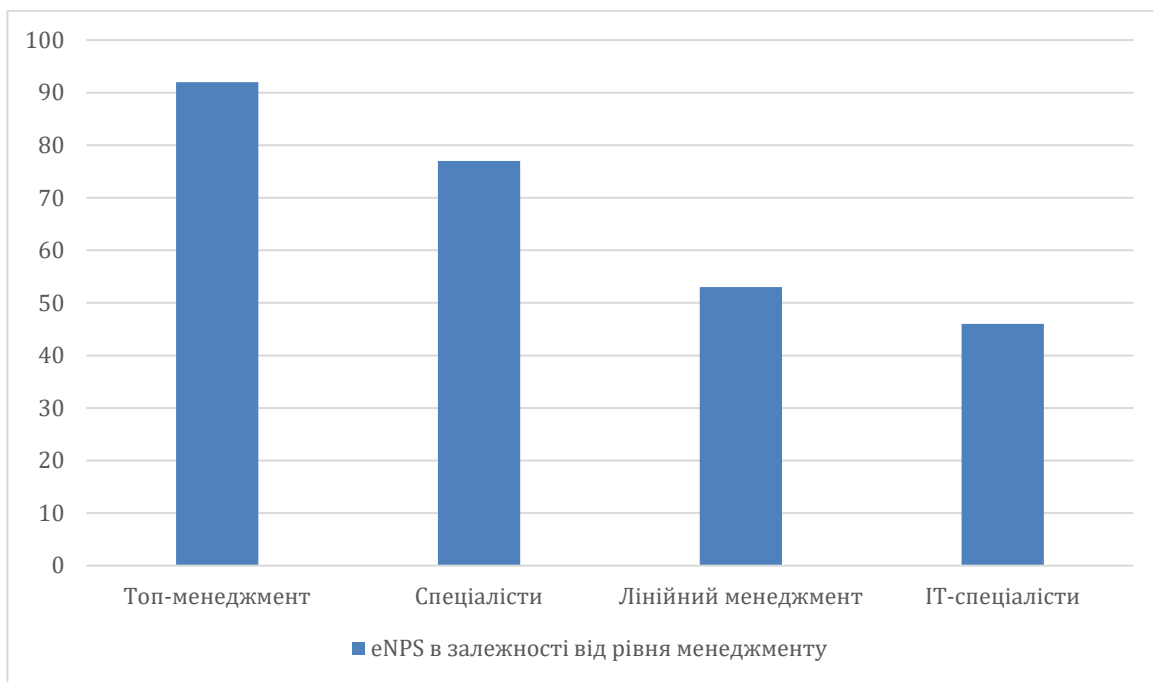


Рис. 2.6 Значення eNPS в залежності від рівня менеджменту співробітників*

* Розроблено автором на основі дослідження компанії Jansen

За результатами дослідження компанії GoIT, було встановлено, що рівень топ менеджменту має найвищий індекс бранда роботодавця, який становить 92%. До такого менеджменту відносяться керівники компанії, які займають високопосадові посади.

Найменший індекс бранда роботодавця було виявлено на рівні ІТ-спеціалістів, який становить 46%.

Таким чином, можна зробити висновок, що індекс бранда роботодавця може бути різним для різних рівнів менеджменту. Це пов'язано з тим, що сприйняття компанії як роботодавця може варіюватись в залежності від

специфіки роботи, відносин з керівництвом та іншими факторами, які впливають на задоволеність співробітників роботою в компанії.

Отже, підприємство GoIT має досить високу репутацію серед своїх співробітників. Проте, індекси за рівнем менеджменту та рівнем стажу свідчать про те, що деякі категорії співробітників можуть бути менше задоволені умовами роботи та потребують більш ефективної системи мотивації.

З урахуванням того, що підрозділ webstudio має найнижчий індекс брэнда роботодавця, що може свідчити про неефективну систему мотивації у цьому підрозділі. Таким чином, необхідно звернути увагу на цей підрозділ, щоб вдосконалити систему мотивації.

Також, на основі індексу за рівнем стажу, можна зробити висновок, що співробітники з меншим стажем на підприємстві можуть потребувати більш ефективної системи мотивації. Для цього можуть використовуватися такі механізми мотивації, як кар'єрний ріст, навчання та розвиток, більш високі зарплати та премії.

В останні роки все більше компаній звертають увагу на систему мотивації свого персоналу. Від того, наскільки задоволені співробітники своєю роботою, залежить не тільки їх продуктивність, а й загальний успіх підприємства. І саме тому важливо знати, які фактори мотивації працюють ефективно, а які не діють або навіть мають негативний вплив. Система мотивації персоналу є важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Саме тому, для її дослідження, було проведено онлайн опитування серед співробітників компанії GoIT для оцінки ефективності її системи мотивації за допомогою вдосконаленого модифікованого індикаторного методу.

Це дослідження дало змогу оцінити як позитивні, так і негативні мотиваційні фактори, які впливають на працівників. Співробітники компанії оцінили різні позитивні мотиваційні фактори, включаючи внутрішню мотивацію, зовнішні мотиви та мотиви протидії.

Внутрішня мотивація включає такі фактори, як задоволення від виконання роботи, особисті досягнення та можливість особистого розвитку. Зовнішні мотиви, у свою чергу, пов'язані з розміром заробітної плати, отриманням бонусів, можливістю підвищення посади, похвалою від керівництва та додатковими перевагами, такими як оплата мобільного зв'язку або медичне страхування. Мотиви протидії, на відміну від попередніх, пов'язані з уникненням негативних наслідків, таких як критика, штраф або звільнення.

Таблиця 2.6

Оцінка позитивних мотиваційних факторів системи мотивації підприємства GoIT*

	Внутрішні мотиви			Зовнішні мотиви					Мотиви та стимули протидії
Ваги	0,35			0,45					0,2
Фактори	Задоволення від роботи	Особисті досягнення	Особистий розвиток	Похвала від керівництва	Розмір заробітної плати	Премії	Підвищення посади	Додаткові переваги	Уникнення критики, штрафу або звільнення
Ваги	0,4	0,3	0,3	0,2	0,25	0,2	0,2	0,15	1,00
Середня оцінка	4,46	4,43	4,24	3,76	3,91	3,35	4,35	2,64	2,86
Зважена оцінка	1,79	1,33	1,27	0,75	0,98	0,67	0,87	0,40	2,86
Загальна оцінка внутрішніх мотивів			4,38	Загальна оцінка зовнішніх мотивів				3,67	2,86
				Загальна зважена оцінка позитивних факторів					3,76

*Розроблено автором

Результати оцінки свідчать про те, що загальна оцінка внутрішніх мотивів становить 4,38, що можна вважати достатньо високим показником. Оцінка особистих досягнень та задоволення від роботи становлять 4,43 та 4,46 відповідно, що свідчить про те, що співробітники відчувають задоволення від своєї роботи та можуть досягати високих результатів.

Оцінка особистого розвитку становить 4,24, що є нижчим за інші оцінки та може свідчити про необхідність розвитку системи мотивації в цьому напрямку. Важливо враховувати, що розвиток персоналу є важливим чинником успіху організації та допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників. Отже, варто розглянути можливості для покращення цього фактору мотивації. Це може включати надання співробітникам доступу до навчальних програм, тренінгів та інших можливостей для професійного розвитку.

Також можна розглянути можливості для поліпшення комунікації між менеджерами та співробітниками. Відкритість та чіткість у комунікації може допомогти підвищити рівень задоволення від роботи та покращити загальну оцінку внутрішніх мотивів.

Крім того, важливо встановити систему винагород та заохочень, що відповідає внутрішнім мотивам співробітників. Наприклад, якщо відзначення досягнень є важливим для більшості співробітників, то можна встановити програму винагород за досягнення, яка надихатиме співробітників до досягнення високих результатів.

Зовнішні мотиви в системі мотивації також є важливим фактором, який впливає на задоволення та продуктивність працівників. Згідно з результатами дослідження, співробітники компанії GoIT оцінювали кілька факторів, включаючи похвалу від керівництва, розмір заробітної плати, премії, можливість підвищення посади та додаткові переваги. Середня оцінка факторів була різною, з оцінкою можливості підвищення посади (4,45) та розміром заробітної плати (3,91) набравши вищі бали, а додаткові переваги (2,64) мали найнижчу середню оцінку.

Загальна оцінка зовнішніх мотивів, яка була обчислена на основі оцінок цих факторів, становила 3,67. Це свідчить про те, що система мотивації має деякі недоліки, які можуть впливати на мотивацію працівників.

З оцінок співробітників компанії видно, що найбільше оцінюється можливість підвищення посади. Тому, для покращення зовнішніх мотивів

системи мотивації, підприємству слід активно працювати над програмою кар'єрного зросту та розвитку співробітників. Компанія може встановити ясні та прозорі критерії для підвищення посад, організувати тренінги та семінари для підвищення кваліфікації співробітників, а також стимулювати їх участь у проєктах компанії.

Також, компанія може розглянути можливість покращення розміру заробітної плати, яка також була високо оцінена співробітниками. Це може бути здійснене через перегляд системи оплати праці, залучення зовнішніх експертів для аналізу ринку праці та конкурентних пропозицій. Крім того, необхідно встановити прозорі та справедливі процедури оцінки та оплати праці, які будуть відповідати результатам та зусиллям співробітників. Такі процедури повинні бути доступні всім співробітникам та дозволяти їм отримувати реальну винагороду за виконану роботу.

Щодо премій, середня оцінка була нижчою, тому можливо, компанія повинна знайти способи для більш частого та результативного встановлення цілей для співробітників та створення системи нагородження за їх досягнення.

Нарешті, щодо додаткових переваг, які були оцінені найнижче, компанія може розглянути можливості для покращення робочих умов, надання більшого доступу до розваг та фітнес-центрів, розвитку програми корпоративного соціального відпочинку та інших форм допомоги співробітникам у досягненні балансу між роботою та особистим життям.

Крім зовнішніх мотивів, важливим аспектом мотивації персоналу є протидія негативним стимулам, таким як страх отримати критику, штраф або звільнення. Згідно з оцінкою співробітників компанії, середня оцінка впливу таких стимулів становить 2,86 з 5 можливих.

Щоб покращити ефективність протидії негативним стимулам, необхідно створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники будуть відчувати підтримку керівництва і довіру до них як до професіоналів. Керівництво повинно надавати співробітникам зрозумілу та реалістичну інформацію про їх

робочі завдання, вимоги та очікування. Також важливо надавати можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Дослідження, проведене серед співробітників компанії GoIT, включало в себе також оцінку негативних мотиваційних факторів. Такі фактори включали в себе об'єктивно існуючі негативні мотиви та стимули, що можуть бути охарактеризовані відсутністю необхідного обладнання, незручним графіком роботи, або поганими умовами праці. Також респонденти оцінили вплив перехідних мотивів та стимулів на ефективність роботи, таких як особисті проблеми, певні зміни в особистому житті, переїзд, тощо.

Таблиця 2.7

Оцінка негативних мотиваційних факторів системи мотивації підприємства GoIT*

	Об'єктивно існуючі негативні мотиви та стимули			Перехідні мотиви та стимули
Ваги	0,6			0,4
Фактори	Відсутність необхідного обладнання	Незручний графік роботи	Погані умови праці	Особисті проблеми, зміни в особистому житті, переїзд, тощо
Ваги	0,30	0,35	0,35	1,00
Середня оцінка	2,55	1,69	1,76	2,40
Зважена оцінка	0,77	0,59	0,62	2,40
Загальна оцінка об'єктивно існуючих негативних мотивів			1,97	Загальна оцінка перехідних мотивів
			Загальна зважена оцінка негативних факторів	
			2,14	

*Розроблено автором

Дослідження негативних мотиваційних факторів серед співробітників компанії GoIT показало, що наявність об'єктивно існуючих негативних мотивів та стимулів впливає на роботу працівників. Оцінка негативних стимулів була здійснена на основі кількох факторів: відсутність необхідного обладнання, незручний графік роботи та погані умови праці. Середня оцінка відсутності необхідного обладнання складає 2,55, що свідчить про те, що

більшість співробітників компанії мають необхідне обладнання для своєї роботи.

Оцінка незручного графіку роботи складає 1,69, що є середнім показником, а отже можна припустити, що працівники компанії загалом задоволені своїм графіком роботи. Нарешті, середня оцінка поганих умов праці складає 1,76. Загальна оцінка наявності негативних мотивів та стимулів складає 1,97, що свідчить про те, що більшість співробітників компанії не стикаються зі значними проблемами в роботі. Таким чином, можна стверджувати, що компанія GoIT забезпечує своїх працівників необхідним обладнанням та створює достатньо комфортні умови праці для їхньої діяльності.

Перехідні мотиви та стимули можуть мати значний вплив на роботу співробітників компанії. Згідно з результатами дослідження, середній рівень впливу перехідних мотивів та стимулів на роботу співробітників компанії становить 2,4. Це може свідчити про те, що особисті проблеми, зміни в особистому житті та переїзд можуть негативно впливати на робочі результати та ефективність праці співробітників. Важливо враховувати ці фактори при формуванні системи мотивації співробітників та забезпечення їх задоволеністю роботою та досягненням поставлених цілей.

За наданою інформацією, можна зробити висновок, що загальна оцінка позитивних мотиваційних факторів у співробітників компанії GoIT є високою і становить 3,76. Це може свідчити про те, що в компанії розвинута система мотивації, що дозволяє працівникам ефективно виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей.

Однак, загальна оцінка негативних мотиваційних факторів також є значимою і складає 2,14. Це може вказувати на те, що деякі аспекти роботи компанії можуть бути не досить комфортними для співробітників і вимагати певних покращень. Негативні фактори можуть впливати на задоволеність працівників та їхню продуктивність. Тому, компанія має враховувати ці оцінки

та робити все можливе, щоб покращувати умови праці своїх співробітників та забезпечувати їх мотивацію до продуктивної роботи.

Загальна характеристика системи мотивації персоналу підприємства в цілому може бути оцінена як задовільна. Однак, відзначається, що система мотивації потребує покращення, зокрема в матеріальних та нематеріальних стимулах.

Щодо матеріальних стимулів, було б корисно розглянути можливість підвищення заробітної плати та покращення бонусної системи, оскільки це може стати стимулом для працівників бути більш продуктивними та відданими своїй роботі. Щодо нематеріальних стимулів, підприємство має можливість надавати своїм працівникам медичне страхування, абонементи в спортивний зал та інші бонуси, які можуть бути сприятливими для працівників та можуть допомогти їм бути більш мотивованими та задоволеними своєю роботою.

У цілому, покращення системи мотивації персоналу підприємства, зокрема в матеріальних та нематеріальних стимулах, може мати позитивний вплив на продуктивність та задоволення працівників, що в свою чергу може призвести до зростання прибутку та збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ І ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

3.1. Визначення пріоритетів у формуванні системи мотивації персоналу

Управління трудовими ресурсами відбувається згідно з концепціями мотивації. Згідно з цими концепціями, успіх у підприємницькій діяльності залежить від особливостей людей, які мають схильність до ризику, творчий талант для подолання технічних, комерційних, фінансових викликів, відчуття новизни та енергію для прийняття рішень. Ментальність менеджера та підприємця повинна бути схожою. Сучасне управління надає велику увагу поліпшенню існуючих процесів та створенню нових елементів у своїй діяльності. Організаційна система менеджменту повинна бути спрямована на індивіда-новатора. У даному розділі викладено R-теорію мотивації, яка дає змогу сформулювати вимоги до якостей працівників та визначити їх готовність до ризику та інші характеристики.

У науковій літературі можна знайти багато зауважень щодо недосконалості відомих мотиваційних систем. Життя суспільства у всіх сферах неперервно змінюється, з'являються нові структури, конкурентна боротьба загострюється, а ризики стають більш присутніми. У зв'язку з цим, менеджерам все частіше доводиться приймати рішення в умовах великої невизначеності для забезпечення виживання та успішного функціонування підприємств. Це ставить перед ними завдання розробити мотиваційну теорію, яка враховуватиме цілі всіх зацікавлених груп, пов'язаних з успішною діяльністю організації, а також розробити механізми використання цієї теорії з метою підвищення ефективності управління.

Українська економіка стикається з високим рівнем ризику у зовнішньому середовищі, що не може не впливати на формування соціально-

психологічних характеристик місцевих підприємців. Це стає додатковим аргументом у підтримку необхідності та актуальності створення системи мотивації саме для працівників підприємств, що діють у країнах з перехідною економікою. [12]

Після вивчення діяльності персоналу компанії GoIT було встановлено, що наявність економічного ризику може виступати як стимул, так і протилежний йому антистимул для працівників. Це залежить від двох факторів: рівня ризику і особистої схильності працівника до ризику. З цієї причини розгляд варто звернути на досвід класифікації працівників у певні категорії, враховуючи їхні потреби та способи задоволення. Так, Д. Мак-Грегор виділяв дві категорії - тих, хто прагне працювати (Y), і тих, хто уникає роботи (X).

Зрозуміло, що управління будь-якого підприємства має на розсуд трудові ресурси обох типів. На практиці, певна частка ресурсів типу Y перетворюється на ресурси типу X. Це може бути зумовлено незадовільними умовами праці або високим рівнем ризику, пов'язаним з конкретною посадою. Іншими словами, працівники, які не готові приймати та реалізовувати рішення з певним рівнем ризику, уникнуть відповідальності, орієнтуючись на потребу в безпеці.

Автор відомої ієрархії потреб людини, А. Маслоу, розглядав економічний ризик як потребу, яка може бути як первинною, так і вторинною. Для людей, схильних до ризику, первинна потреба в безпеці та захищеності відходить на другий план (або може зникнути необхідність у її задоволенні), а ризик часто стає первинною потребою.

Згідно з теорією У. Оучі, працівники, які не схильні до ризику, можуть досягти повної самореалізації, оскільки існує об'єктивний механізм, що подібний до катання на американських гірках: спочатку людина відчуває сильний страх та виділяє значну дозу адреналіну, коли вперше відвідує цей атракціон. Але після кількох відвідувань страх зникає, а почуття ризику послаблюється. За теорією У. Оучі, працівник відчуває підтримку від інших

співробітників, співпрацює з колегами, поступово сходить по службових сходах і звикає до прийняття рішень, пов'язаних з економічним ризиком. На відміну від описаної ситуації, працівник, який схильний до ризику, здатний приймати та реалізовувати управлінські рішення з високим рівнем економічної невизначеності, може не відповідати вподобанням організації. Його природжений менталітет підприємця та авантюризм не є важливими для організації. Як наслідок, через незадоволену потребу в ризику, така людина може втратити інтерес до роботи.

Наведені міркування дають підстави для поділу працівників щонайменше на три категорії - схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Згідно з проведеними дослідженнями, обережна та нерішуча людина не зможе ефективно працювати на посаді, де вимагається прийняття та реалізація рішень з високим рівнем ризику. У різних галузях та підприємствах з різною формою власності рівні ризику відрізняються. Крім того, різні посади в межах одного підприємства можуть вимагати різних рівнів економічного ризику, наприклад, відділи інновацій, стратегічного планування, маркетингу та інше. Якщо підприємство вибрало стратегію зі значним ризиком, то йому слід підбирати працівників з відповідними особливостями. Якщо менеджер займає посаду з високим рівнем ризику лише через обставини, а не має внутрішнього бажання й готовності брати на себе ризик, то його важко навчити виконувати свою роботу належним чином. Згідно з проведеними науковими дослідженнями, на українських підприємствах сьогодні лише 30-40% потенціалу працівників реалізовується. Зрозуміло, що тут впливає низка факторів, як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру, проте одним з найважливіших є незацікавленість працівників через недосконалу систему мотивації в організації.

Отже, з перспективи працівників, ризик може бути спричиненою потребою (у випадку схильних до ризику осіб) або небезпекою (у випадку несхильних осіб), а з точки зору підприємства він є фактором, який необхідно враховувати в операційній та управлінській діяльності. Це підтверджується

дослідженнями зв'язку між індивідуальною схильністю менеджерів до ризику та прибутковістю організації. Якщо система мотивації на підприємстві не відповідає його цілям, наявні стимули можуть виявитися сильним демотиватором.

Також було досліджено вплив статі, віку та стажу роботи на прийняття рішень в умовах економічного ризику. Виявлено, що досвідчені керівники (зі стажем роботи понад 10 років) більш схильні до ризику, порівняно зі співробітниками з меншим стажем. Жінки вибирають більш обережні стратегії, тоді як чоловіки частіше приймають рішення з підвищеним рівнем ризику, що пояснюється їх більшою агресивністю, незалежністю в діях та вираженою потребою в самостійному прояві. Тому в R-теорії мотивації враховується мотиваційний механізм, який спрямовує працівників на прийняття рішень з оптимальним рівнем для організації. [36]

Відповідно, для кожної категорії працівників, яку можна визначити за їхньою схильністю до ризику, необхідно обирати відповідний стиль управління. Для працівників, які мають схильність до ризику, підходить ліберально-демократичний стиль, тоді як застосування авторитарного стилю може призвести до втрати ініціативи та бажання працювати творчо.

Для впровадження R-теорії не потрібно значних ресурсів, а лише необхідно ідентифікувати різні групи працівників і організувати їхню діяльність. Розробка ефективного менеджменту та мотиваційної системи для працівників, враховуючи їхні індивідуальні ризикові нахили, допомагає підвищити продуктивність, зберегти таланти, поліпшити задоволення працівників, створити позитивну робочу атмосферу та сприяти креативності та інноваціям. Підходи, засновані на розумінні та відповіді на індивідуальні мотиваційні фактори працівників, дозволяють створити збалансовану та мотивуючу робочу середовище, що сприяє залученню та збереженню талановитих працівників, підвищує їхню продуктивність та сприяє успішності організації. Для успішної реалізації обраної стратегії з певним рівнем ризику необхідно створити відповідні умови для виконавців. (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо формування менеджменту, включаючи мотиваційну систему, для трьох категорій працівників

Елемент менеджменту	Схильні до ризику	Нейтральні до ризику	Не схильні до ризику
Стиль управління	Демократичний, можливе самоуправління	Демократичний, але з пильним контролем (такі працівники часто беруть на себе відповідальність за умови адекватної винагороди)	Авторитарний, з формуванням чітких вказівок
Роль економічного ризику	Визначальна	Ризик усвідомлюється як потреба, коли його рівень низький, і як загроза - в протилежній ситуації	Ризик усвідомлюється як загроза, коли його рівень вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнення задовольнити комплекс потреб	Отримання підвищеної винагороди за трудові зусилля	Прагнення до безпеки й винагороди
Планування і контроль	Гнучкі показники, з контролем основних критеріїв	Можливі відхилення у планових показниках. Контрольні критерії - чіткі	Планові та контрольні показники - жорсткі

Більшість підприємств потребує працівників у всіх трьох категоріях. Ті, хто не схильний до ризику, будуть ретельно виконувати рутинні операції та уважно контролювати дії своїх "антиподів". Зазвичай, якщо вони допускають помилку, працівники, схильні до ризику, намагатимуться збільшити цінність прийнятого рішення. В таких умовах виникає проблема несумісності інтересів власників, акціонерів та персоналу, що проявляється у тому, що керівники часто приймають ризиковані рішення, які можуть принести підприємству великі прибутки (і, відповідно, значні премії), але також можуть призвести до збитків. У цьому випадку працівники все ж отримують постійну частину своєї зарплати, і фактично не страждають, на відміну від акціонерів, які зазнають збитків. Тому необхідно розробити систему, яка б стимулювала прийняття рішень з оптимальним і обґрунтованим рівнем ризику. Для досягнення цього,

враховуючи світовий досвід у вирішенні подібних конфліктів, можна передати частину власності управлінцям та персоналу підприємства. Це може бути здійснено кількома способами, найпоширенішим з яких є використання опціональних схем, які активно використовуються, наприклад, Microsoft Corporation та іншими. Важливо пояснити кожному працівникові зв'язок між рішеннями, пов'язаними з економічним ризиком, які він приймає, і показниками результативності всієї організації. Характеристику основних елементів R-теорії мотивації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика основних елементів R-теорії мотивації для працівників

Назва елемента	Характеристика елемента
Задоволення потреб у ризику та безпеці	Підбір працівників для кожної посади
Заробітна плата	Фіксована, не пов'язана з діяльністю підприємства, залежна насамперед від попиту та пропозиції на ринку праці
Премії та бонуси	Залежать від результативності реалізації управлінських рішень, пов'язаних з економічним ризиком
Довгострокові програми мотивації	Передача працівникам права власності, участь у прибутках, доходах, акціонерному капіталі

Таким чином, після встановлення факту, що економічний ризик є потребою, необхідно розробити конкретний підхід для впровадження R-теорії. Ми пропонуємо використовувати для цього метод поєднувального аналізу, що є статистичним підходом, що дає змогу визначити функції часткової цінності або вагомості. Ці функції відображають міру корисності, яка надається респондентами для кожної характеристики об'єкта дослідження. [36]

Для оцінки потреб працівників було використано потреби, які були виділені в теорії А. Маслоу та R-теорії мотивації. Варто зазначити, що теорія А. Маслоу була піддана критиці і трактувалася по-різному, але вона залишається основою для виявлення та оцінки потреб. Це підтверджують недавні опитування, в яких запитання в анкетах стосувалися рівнів задоволення потреб, які були виділені А. Маслоу. Для проведення анкетування був обраний відділ продажу компанії GoIT, оскільки його працівникам

доводиться приймати важкі управлінські рішення з високим рівнем ризику через сильну конкуренцію в галузі, складну стратегію підприємства та специфіку їхніх посад. Враховуючи це, можна сформулювати гіпотезу, що в цьому підрозділі доцільно відбирати працівників, які мають схильність до ризику. Крім того, важливо виявити рівень задоволення їх потребами і знайти оптимальну комбінацію потреб, яка відповідає поточному періоду, та розробити механізм для їх задоволення. [21]

На першому етапі проведення аналізу необхідно визначити характеристики об'єкта та їх рівні. Одним з важливих завдань якісного аналізу є ідентифікація рівня кожної характеристики. Рівні повинні бути відчутно відрізнятися для респондентів (діапазон рівнів має бути ширшим, ніж досліджувана ситуація), але водночас ці рівні повинні відображати реальну картину в цілому, щоб не спотворювати достовірність результатів оцінки. [35]

Виділивши потреби та визначивши їхні рівні, отримали певні результати (див. табл. 3.3). Наступним етапом є вибір форми зображення даних. У поєднувальному аналізі вони можуть бути метричними і неметричними. В оцінці профілів потреб респондентам пропонувалося навести рейтинги переваг для R-теорії мотивації і теорії мотивації А. Маслоу, описані 20 профілями. Кількість респондентів (працівників відділу) - 8. Для здобуття рейтингових оцінок доцільно використати 9-бальну шкалу Лайкерта.

Метод поєднувального аналізу, що ґрунтується на побудові лінійного рівняння регресії, є адекватним. Цей метод дає змогу встановити коефіцієнти регресії, які відображають ступінь впливу кожної характеристики на загальну оцінку теорії мотивації з точки зору працівника підприємства.

Базову модель поєднувального аналізу можна зобразити формулою:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_j} a_{ij} x_{ij} \quad (3.1)$$

де $U(X)$ - загальна оцінка (корисність) альтернативного варіанта; x_{ij} - незалежна змінна; a_{ij} - вплив часткових вагомостей, або корисностей, який

відповідає j-му рівню ($j \in \overline{1, k_j}$) i-го варіанта ($i \in \overline{1, m}$); k_i - число рівнів характеристики i; m - число характеристик.

Часткові корисності відповідають умові, що:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_j} a_{ij} = 0, i \in \overline{1, m} \quad (3.2)$$

Скориставшись формулою (3.2), підраховуємо часткові корисності тих рівнів характеристик, які не ввійшли до моделі (3.1).

Наступним кроком є проведення аналізу конкретних позицій за допомогою регресійного аналізу з використанням методу найменших квадратів та булевих змінних. Залежна змінна представлена рейтингом вагомості.

Розглядаючи середні значення рейтингів, отриманих від респондентів, як значення залежної змінної U і враховуючи значення незалежних змінних, здобуємо параметри лінійної регресійної моделі:

$$U = 0,9826 + 0,452X_1 + 0,026x_2 + 0,263x_3 + 0,157x_4 + 0,260x_5 + 0,205x_6 + 0,05x_7 + 0,06x_8 + 0,839x_9 + 0,407x_{10};$$

$$R = 0,949, \text{ коефіцієнт детермінації } R^2 = 0,901.$$

Проте в регресійній моделі відображено лише 10 з 16 факторів. Часткові вагомості тих рівнів характеристик, які не ввійшли до моделі, розраховано і наведено в таблиці 3.3.

Показники відносної корисності характеристик системи мотивації наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Характеристики (рівні) потреб і часткова вагомість цих рівнів у системі мотивації респондентів*

	Характеристика (рівень) потреби	Часткова вагомість (корисність)
Ризик	Високий ризик	0,293
	Середній ризик	-0,134
	Незначний ризик (низький рівень)	-0,159

Самовиражен ня	Реалізація ідей залежить від особистої активності і цілеспрямованості	0,263
	Сприяння з боку керівництва у процесі реалізації ідей	-0,263

Продовження табл. 3.3

Повага	Повага з боку усіх заінтересованих груп (менеджмент, акціонери, колеги тощо)	0,018
	Повага з боку керівництва	0,121
	Повага з боку підлеглих	- 0,139
Соціальні	Активний вплив на події	0,205
	Причетність до подій	- 0,205
Безпека та захищеність	Фізична та психологічна безпека	0,053 3
	Фізична безпека	- 0,056 7
	Психологічна безпека	0,003 4
Фізіологічні	Заробітна плата понад 20000 грн	0,424
	Заробітна плата в 10000 грн	-0,09
	Заробітна плата до 10000 грн	- 0,415

*Розроблено автором

Таблиця 3.4

Результати розрахунку корисності характеристик мотиваційної системи респондентів*

	$\{\max(a_{ij})\}$	$\{\min(a_{ij})\}$	Розмах часткових корисностей	Відносна корисність
Ризик	0,293	-0,159	0,452	0,174046977
Самовираження	0,263	-0,263	0,526	0,202541394
Повага	0,121	-0,139	0,26	0,100115518
Соціальні	0,205	-0,205	0,41	0,157874471

Безпека та захищеність	0,0533	-0,0567	0,11	0,042356565
Фізіологічні	0,424	-0,415	0,839	0,323065075
Разом	-	-	2,597	1

*Розроблено автором

Отже, було отримано значний обсяг даних, щоб встановити рівень задоволення потреб респондентів. Важливо відзначити, що основні результати нашого дослідження підтверджують, що фізіологічні потреби залишаються найбільш вагомими для працівників, і можуть бути задоволені шляхом зміцнення матеріальної складової в системі мотивації праці на підприємствах. Також підтвердилася гіпотеза про те, що працівники відділу продажу є схильними до ризику, і ця потреба для них має третій найвищий рівень вагомості. Керівництво, оскільки менеджери віддають перевагу високому рівню ризику, повинно забезпечити відповідні умови роботи для задоволення їхніх потреб. [29]

Другим за вагомістю у ієрархії потреб респондентів є потреба в самовираженні. За результатами поєднувального аналізу встановлено, що працівники проявляють ініціативу та наполегливість у реалізації своїх ідей. Характерна риса людей, схильних до ризику, полягає у вірі у власні сили. Можна припустити, що в організації створено демократичну атмосферу для реалізації авторських ідей, запропонованих працівниками, і керівництво не створює перешкод для цього.

Потреба в повазі займає п'яте місце за вагомістю в ієрархії потреб респондентів.

Природним способом для працівника, який має схильність до ризику, є бажання не лише бути особисто зацікавленим у подіях, що відбуваються в організації, але й активно впливати на них. Тому керівництву підприємства, де проводилося анкетування, можна порекомендувати створити сприятливі

умови, щоб працівники, особливо менеджери, мали можливість приймати управлінські рішення, що входять до їхньої компетенції.

Показник потреби працівників у безпеці та захищеності має від'ємне значення, що може свідчити про те, що ця потреба повністю задовольнена. Таким чином, підтверджується одна з головних тез R-теорії мотивації: для людей, які мають схильність до ризику, потреба в безпеці розташовується на нижчому рівні в ієрархії потреб або навіть може бути відсутня зовсім.

Серед усіх потреб найбільше значення для респондентів має заробітна плата.

Проведений аналіз підтвердив гіпотези та висновки, які були сформульовані в попередніх дослідженнях щодо психологічних особливостей людей, які схильні до ризику. Це є ще одним підтвердженням адекватності отриманих результатів у контексті реалій та практичної корисності R-теорії мотивації для конкретного дослідженого підприємства. Варто зазначити, що ця вибірка ще не дає змоги зробити загальні висновки, які були б застосовні до всіх галузей або суб'єктів господарювання. R-теорія мотивації є актуальною для кожного підприємства, проте механізми її реалізації потребують модифікацій, враховуючи обсяг виробництва, сферу діяльності підприємства, ринкові умови та інші фактори.

3.2. Розробка та впровадження програми вдосконалення системи мотивації персоналу

Для вдосконалення системи мотивації персоналу, було проведено SPACE-аналіз, який допоміг оцінити поточний стан системи мотивації та визначити оптимальні стратегії для подальшого формування та поліпшення мотиваційної системи.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити поточний стан організації відносно зовнішнього середовища та внутрішніх факторів. В контексті

формування системи мотивації персоналу, SPACE-аналіз може бути корисним для визначення потреб персоналу, аналіз зовнішнього середовища, вибору стратегії та планування розвитку.

Одним з ключових етапів SPACE-аналізу було дослідження систем мотивації трьох головних конкурентів GoIT. Це дозволило отримати унікальний інсайт щодо того, які фактори мотивації вони використовують для залучення та утримання талановитого персоналу

Під час SPACE-аналізу було оцінено різні фактори, які впливають на мотивацію персоналу, зосередившись зокрема на фінансовій силі, конкурентних перевагах, привабливості галузі та стабільності галузі. Для кожного з цих аспектів було визначено ключові фактори мотивації, що відповідають кожному з розглянутих аспектів. Результати експертного оцінювання надані в таблицях 3.5 – 3.8.

Таблиця 3.5

Результати експертного оцінювання фінансової сили*

	Часткові критерії (показники)	Вага	GoIT		Mate academy		Hillel		SOURCE iT	
			пот .	прог .	пот .	прог .	пот .	прог .	пот .	прог .
FS	Середня заробітна плата	0,25	4,9	5	4,5	4,4	4,1	4,2	3,9	3,9
	Фінансові бонуси та премії	0,23	4	4,1	4,5	4,6	3,9	4,3	3,7	3,7
	Пакети соціальних вигод	0,15	2,1	2,3	4,2	4,2	2,7	2,9	1,9	1,8
	Фінансова підтримка навчання та розвитку працівників	0,21	4,1	4,1	3,9	3,9	3,1	3,1	3,3	3,4

Додаткові компенсаційні програми	0,16	2,3	2,5	3,7	3,9	2,5	2,6	2,7	3
----------------------------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

* Розроблено автором

Таблиця 3.6

Результати експертного оцінювання конкурентних переваг*

	Чагові критерії (показники)	Вага	GoIT		Mate academy		Hillel		SOURCE iT	
			пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
СА	Робоче середовище та умови праці	0,29	5,9	5,9	5,4	5,5	5,6	5,7	4,4	4,4
	Гнучкість та адаптивність	0,25	5,5	5,6	4,9	4,9	4,6	4,5	3,4	3,7
	Участь працівників у прийнятті рішень	0,18	3,5	3,5	3,5	3,5	2,9	2,9	3,5	3,5
	Деверсифікація ринків	0,15	5,7	5,9	4,1	4,4	2,5	2,5	1,1	1,1
	Індивідуалізовані підходи до мотивації персоналу	0,13	2,1	2,1	1,9	2	2,5	2,4	4,5	3,5

* Розроблено автором

Таблиця 3.7

Результати експертного оцінювання привабливості галузі*

IS	Чагові критерії (показники)	Вага	GoIT		Mate academy		Hillel		SOURCE iT	
			пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
	Гнучкість графіка роботи	0,25	5,5	5,7	5,1	5,1	5,1	5,4	4,9	4,7

GoIT	-1,17	-1,12	5,07	5,24	3,68	3,79	-0,74	-0,65	3,90	4,13	2,94	3,14
Mate academy	-1,74	-1,65	4,44	4,40	4,20	4,23	-1,28	-1,28	2,71	2,75	2,92	2,95
Hillel	-2,03	-2,04	4,65	4,81	3,38	3,54	-1,24	-1,09	2,62	2,78	2,14	2,45
SOURCE iT	-2,50	-2,56	3,82	3,77	3,23	3,29	-2,84	-2,52	1,32	1,21	0,40	0,77

* Розроблено автором

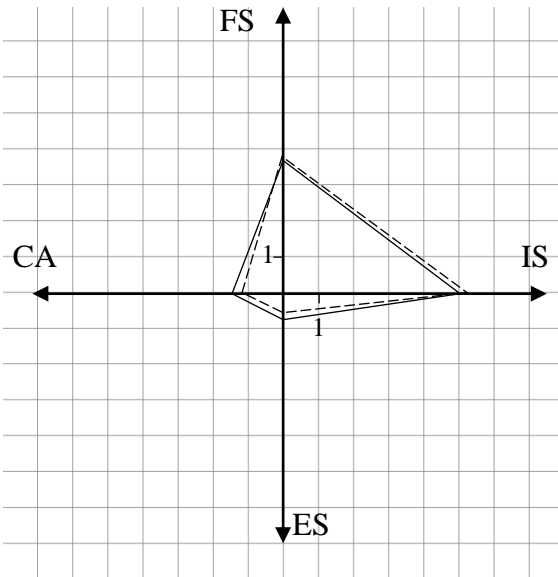


Рис. 3.1 SPACE-чотирикутник для підприємства GoIT*

* Розроблено автором

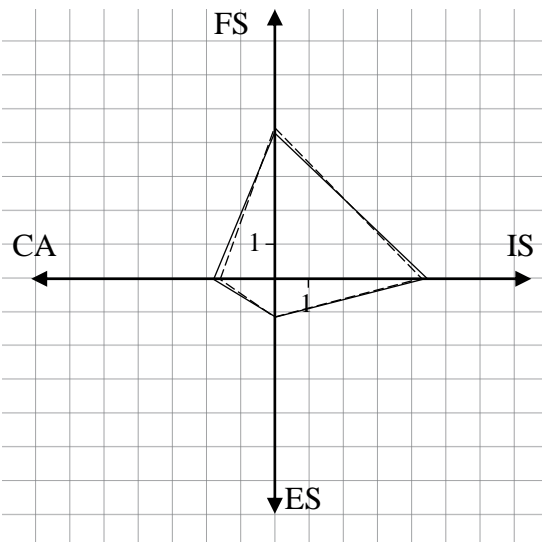


Рис. 3.2 SPACE-чотирикутник для підприємства Mate academy*

* Розроблено автором

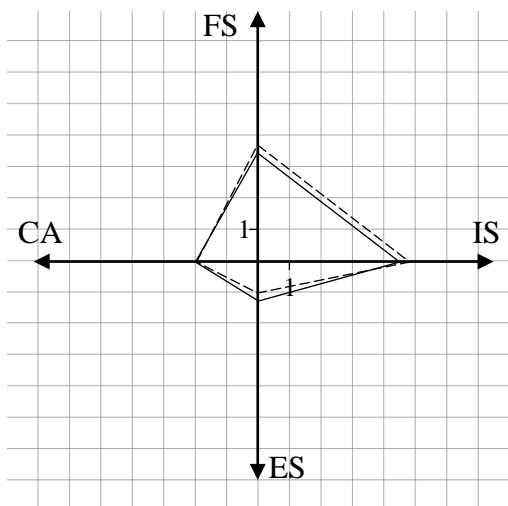


Рис. 3.3 SPACE-чотирикутник для підприємства Hillel*

* Розроблено автором

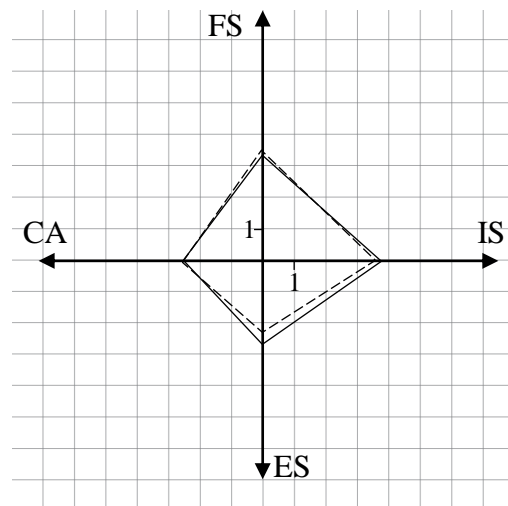


Рис. 3.4 SPACE-чотирикутник для підприємства SOURCE іТ*

* Розроблено автором

Дані координати векторів системи мотивації персоналу підприємства GoIT та його трьох конкурентів (Mate Academy, Hillel, SOURCE iT) в поточному періоді і прогнозованому періоді свідчать про наступне: GoIT в поточному періоді (3,9; 2,94) та в прогнозованому періоді (4,13; 3,14): Координати вектора GoIT свідчать про те, що підприємство має високу привабливість сектора (IS) та середній фінансовий стан (FS) як в поточному, так і в прогнозованому періоді. Це означає, що GoIT має потенціал для розвитку та збільшення конкурентоспроможності, особливо з урахуванням прогнозованого покращення фінансового стану.

Що до конкурентів GoIT, то координати вектора Mate Academy показують помірну привабливість сектора (IS) та середній фінансовий стан (FS) як в поточному, так і в прогнозованому періоді. Це свідчить про стабільну позицію Mate Academy. Координати вектора Hillel вказують також на помірну привабливість сектора (IS) і низький фінансовий стан (FS) як в поточному, так і в прогнозованому періоді. Координати вектора SOURCE iT вказують на низьку привабливість сектора (IS) і незадовільний фінансовий стан (FS) як в поточному, так і в прогнозованому періоді.

Враховуючи ці результати, GoIT має перевагу над своїми конкурентами (Mate Academy, Hillel, SOURCE iT). Його високий рівень привабливості сектора і стабільний фінансовий стан створюють сприятливі умови для подальшого розвитку та успіху. Однак, GoIT повинно продовжувати працювати над поліпшенням своєї конкурентоспроможності, зокрема в управлінні мотивацією персоналу, щоб зберігати свої позиції і просуватися вперед у цьому секторі.

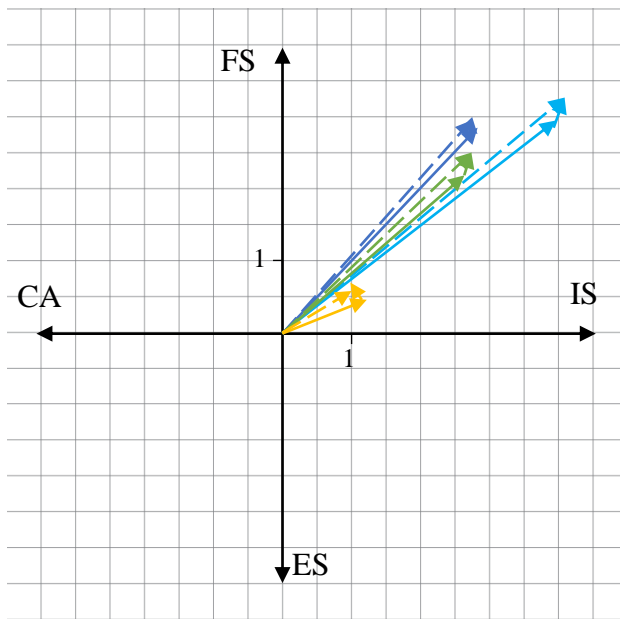


Рис. 3.5 Матриця динамічного SPACE-аналізу *

* Розроблено автором

Таким чином, GoIT, та його конкуренти знаходяться в агресивному стані, що свідчить про високу ступінь конкуренції в секторі. Це означає, що для збереження та зміцнення своєї позиції на ринку, GoIT потребує ефективної системи мотивації персоналу.

Таблиця 3.10

Формування стратегічних рекомендацій для підприємства*

СЗГ	ΔCA	ΔIS	ΔFS	ΔES	S-вектор	Страт. стан	Супер позиція страт. ініціатив
GoIT	0,06	0,17	0,11	0,09	$0,2a+0,22b$	A1	AS11 AS21
Mate academy	0,09	-0,04	0,03	-0,01	$0,02a+0,05b$	A1	AS12 AS22
Hillel	-0,01	0,16	0,16	0,15	$0,32a+0,15b$	A1	AS11 AS23
SOURCE iT	-0,06	-0,06	0,05	0,31	$0,37a+0,12d$	A4	AS11 AS41

* Розроблено автором

Отже, згідно таблиці 3.10, підприємство GoIT займає супер позицію стратегічних ініціатив AS11, на основі цього сформульовано наступні рекомендації:

1. Встановити систему стимулюючих винагород, яка сприяє досягненню фінансових цілей підприємства. Це включає бонусні програми, премії за досягнення ключових показників продуктивності та інші фінансові заохочення.

2. Підприємство повинно активно розвивати кар'єрні можливості для свого персоналу, пропонуючи програми навчання, тренінги, менторську підтримку та можливості зростання власними силами. Це допоможе створити стимул для співробітників розвиватися та досягати високих результатів.

3. Важливо створити культуру визнання та винагороди за досягнення високих результатів, досягнення цілей та внесок у розвиток підприємства.

Крім того, підприємство GoIT займає супер позицію стратегічних ініціатив AS21, а отже рекомендується:

1. Створити та підтримувати творче та інноваційне середовище на робочому місці. Це може включати стимулювання співпраці та обміну ідеями, надання можливостей для розробки та впровадження новаторських рішень, а також визнання й нагородження працівників за їх творчий внесок.

2. Важливо забезпечити ефективну комунікацію та зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Регулярні наради, спільні збори та система зворотного зв'язку допоможуть розуміти потреби та проблеми працівників, а також створювати відчуття причетності до прийняття стратегічних рішень.

3. Підтримка командного духу та спільних цілей серед персоналу. Це можна досягти шляхом спільних тренінгів, воркшопів та командних проєктів, де працівники можуть співпрацювати й об'єднуватися для досягнення спільних цілей.

ВИСНОВКИ

Дослідження різних теорій мотивації персоналу в різні періоди підтверджують незаперечний факт: розвиток підприємства, включаючи інноваційний розвиток, залежить від розвитку мотивованого персоналу, який спрямований на досягнення цілей, що стоять перед підприємством, і чия потреби задовольняються за допомогою відповідних форм і методів стимулювання.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено основні теоретичні підходи до формування системи мотивації. Таким чином, аналіз проведених досліджень дає змогу зробити висновок, що в контексті "мотивації" та "стимулювання" існує відмінність, причому "стимулювання" більше відноситься до зовнішнього впливу на працівника, тоді як "мотивація" відображає внутрішні бажання щось зробити.

Мотивація - це система процесів, які активізують мотивацію працівників і створюють стимули для їх ефективної праці.

Основними складовими системи мотивації є позитивні та негативні мотиваційні фактори. При чому до позитивних факторів належать внутрішні мотиви, зовнішні стимули, а також мотиви та стимули протидії. А до негативних мотиваційних факторів відносять об'єктивно існуючі негативні мотиви та перехідні мотиви і стимули.

Крім того, було визначено фактори, що впливають на мотивацію персоналу. Матеріальні чинники є основою для задоволення базових потреб працівників і становлять важливий інструмент для досягнення високої продуктивності.

Матеріальна мотивація персоналу – це система заходів та стимулів, спрямованих на задоволення фінансових потреб та очікувань працівників. Елементи, такі як заробітна плата, фінансові винагороди, системи компенсації, винагорода за інновації та творчість, професійний розвиток та фінансова стабільність, виступають в ролі ключових матеріальних факторів, які мають

вплив на мотивацію персоналу. Їх можна оцінити за допомогою середньої заробітної плати та коефіцієнта Лоренца.

Нематеріальна мотивація – це система заходів, спрямована на задоволення потреб та очікувань працівників, які не пов'язані безпосередньо з фінансовою винагородою. Визнання та похвала, розвиток кар'єри, гнучкий графік роботи, робоче середовище та умови, цінності та корпоративна культура, а також лідерство та керівництво є основними нематеріальними факторами, що мають вплив на мотивацію персоналу. Нематеріальні фактори можна оцінити як продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу.

При визначенні практичних аспектів формування системи мотивації на підприємстві було проведено аналіз, який свідчить про її прийнятну характеристику. Також було досліджено структуру та динаміку чисельності персоналу, які свідчать про ріст та успішний розвиток підприємства.

GoIT – це продуктова компанія зі сфери EdTech, яка заснована з метою надання якісної ІТ-освіти в Україні та за її межами, а також є лідером технічної онлайн-освіти в Україні.

Оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT за допомогою індексу бренду роботодавця підтвердило позитивні результати. Отримані позитивні оцінки свідчать про ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві GoIT та її здатність задовольняти потреби працівників. Індекс бренду роботодавця підтверджує високу репутацію компанії серед працівників і вказує на те, що GoIT є привабливим місцем для праці.

Для визначення проблемних аспектів системи мотивації персоналу GoIT, було проведено її оцінку, включаючи і позитивні, і негативні фактори. Оцінка була спрямована на визначення ефективності і привабливості системи мотивації, що впливає на задоволеність та продуктивність працівників. Результати оцінювання показали, що працівники високо оцінюють визнання та похвалу, що надається їм за їхні досягнення та зусилля. Тим не менш,

відзначається потреба у поліпшенні системи мотивації, зокрема щодо матеріальних та нематеріальних стимулів.

Визначення пріоритетів у формуванні системи мотивації персоналу дало змогу запропонувати впровадити програми завдяки R-теорії мотивації персоналу. Проведений аналіз підтвердив висунуті гіпотези та висновки попередніх досліджень психологічних особливостей людей, схильних до ризику, що слугує ще одним доказом адекватності здобутих результатів існуючим реаліям і практичної корисності R-теорії мотивації стосовно конкретного, обстеженого підприємства.

Для розробки та впровадження програми вдосконалення системи мотивації персоналу було використано SPACE-аналіз. В результаті SPACE-аналізу були сформульовані стратегічні рекомендації щодо формування стратегії мотивації персоналу. Ці рекомендації включають: встановлення конкурентоспроможних систем винагород і визнання, забезпечення розвитку та навчання працівників, створення ефективної комунікації та зворотного зв'язку. Ці стратегії допоможуть підтримати агресивний стан та досягти високої мотивації персоналу для досягнення успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
2. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений: науковий журнал. Вип. 2. 2016. С. 12-17.
3. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25–30.
4. Васенко В.К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. Вчені записки Університету “Крок”. 2019. № 1(53). С. 97- 104.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: Кондор. 2019. 598 с.
6. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Герасименко А. МОТИВИ, ІНТЕРЕСИ, СТИМУЛИ, СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ, ЩО РОЗКРИВАЮТЬ СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. Economy and Society. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
9. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

- 10.Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
- 11.Гуменюк І.Є. Сутність стимулювання праці персоналу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/68.pdf>
- 12.Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. № 12. 2017. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5981
- 13.Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
- 14.Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>.
- 15.Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6575>
- 16.Йосифчук, Ярослав Миколайович. "Формування бренду роботодавця як фактору конкурентоспроможності персоналу підприємства." (2021).
- 17.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
- 18.Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 1. С. 29-33.

- 19.Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf
- 20.Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
- 21.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
- 22.Корнілова І.М. Інтелектуальна власність та її місце в механізмі активізації інноваційної діяльності організації// Управління інноваціями у сучасній організації: монографія / [В.Г. Балан, О.І.Жилінська та ін.]; за ред. В.А. Євтушевського. К.: Нічлава, 2006.359 с.
- 23.Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>
- 24.Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М.; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.
- 25.Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2006. №4 (38). С. 130–138.
- 26.Мельникова, О. В., and Ю. О. Олійник. "Особливості функціонування ринку онлайн-освіти у світі та Україні." (2020).
- 27.Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
- 28.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

29. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і дон. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
30. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
31. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом: навч.- метод. посіб. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
32. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
33. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>
34. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
35. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
36. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
37. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
38. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / укладачі: Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.

- 39.Управління персоналом: навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
- 40.Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. №4 (15). С. 225-228.
- 41.Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
- 42.ШУБАЛИЙ, О. М. Оцінка стимулюючого впливу заробітної плати на зміну показників соціально-економічного розвитку регіону. Економічний форум, 2019, 1: 45-51.
- 43.Що таке eNPS опитування?. All-in-One human resources (HR) software - PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-ensp-opituvannya>.
- 44.Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.
- 45.Яловський П. М., Безносок О. О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170–174.
- 46.HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
- 47.Afzal, Maria & Ansari, Amirul. (2022). Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 10.1007/978-981-16-3945-6_21.

48. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.
49. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.
50. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2
51. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 47-52. 10.31470/2306-546X-2022- 53-47-52.
52. Chernysh I., Kozyk M. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН Науковий вісник*. 2021. № 1(80). С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242)
53. GoIT: впровадив проектну модель навчання та став CEO у 25 років. Як ми допомагаємо студентам влаштуватися в IT-компанії. *MC.today, Media for Creators*. URL: [https://mc.today/uk/vprovadiv-proektnu-model-navchannya-ta-stav-ceo-u-25-rokiv-yak-mi-dopomagayemo-studentam-vlashtuvatisya-v-it-kompaniyi/](https://mc.today/uk/vprovadiv-proektну-model-navchannya-ta-stav-ceo-u-25-rokiv-yak-mi-dopomagayemo-studentam-vlashtuvatisya-v-it-kompaniyi/)
54. How to motivate employees in the digital age. *Training Courses & Accredited Qualifications for Professionals*. URL: <https://www.professionalacademy.com/blogs/how-to-motivate-employees-in-the-digital-age/>
55. Ignatiuk Victoria and Hanna Tunina. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. С. 75–83.

56. Joshi, Vasant & Kulkarni, Lalitagauri. (2022). HR Digitized. 10.1007/978-981-16-9562-9_9
57. Kale, Hritik & Aher, Dilip & Anute, Nilesh. (2022). HR Analytics and its Impact on Organizations Performance. <https://bit.ly/3QvEOzc>
58. Lepsinger R. The Art and Science of 360 Degree Feedback. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2009.
59. Makki A., Abid M. Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. Studies in Asian Social Science. 2017. Vol. 4, no. 1. P. 38. URL: <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
60. Niven P. R., Lamorte B. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2016. 224 p.
61. Primary Responsibilities of a Human Resource Manager. URL: <https://smallbusiness.chron.com/primary-responsibilities-human-resource-manager-10957.html>
62. Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. The International Journal of Human Resource Management, 28(22).
63. Robescu O., Iancu A.-G. The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. Valahian Journal of Economic Studies. 2016. Vol. 7, no. 2. P. 49–56. URL: <https://doi.org/10.1515/vjes-2016-0006> URL: <https://jobs.dou.ua/companies/goit/reviews/>.
64. Role of HR Manager in an Organisation. URL: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/role-of-hr-manager-in-an-organisation>
65. Sleiman F., Sayah S. The Impact of Employees' Motivation On Employees' Productivity. SSRN Electronic Journal. 2018. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3793840>.
66. URL: <https://www.figma.com/file/dSIAJPhFSkKY4aEterFEkv/GOIT-ORG-STRUCTURE?node-id=1054%3A0&t=dwOerJOzemuHkpDk-0>

67. Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173.
68. Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance / R. Nurdiansyah et al. *Business and Entrepreneurial Review*. 2020. Vol. 20, no. 2. P. 153. URL: <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
69. Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682.
70. Zhylynska, S. Firsova, T. Bilorus, H. Aksom EMPLOYER BRAND MANAGEMENT: METHODOLOGICAL ASPECTS // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2021. С. 158-169. (Web of Science) Режим доступу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2021/1/158-169>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в самореалізації
<p>Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо)</p> <p><u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці</p>	<p>Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін.</p> <p><u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами</p>	<p>Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо.</p> <p><u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів</p>	<p>Ці потреби відображають бажання людей бути компетентним и, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими.</p> <p><u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень</p>	<p>Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички.</p> <p>Для <u>ефективного управління</u> необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій</p>

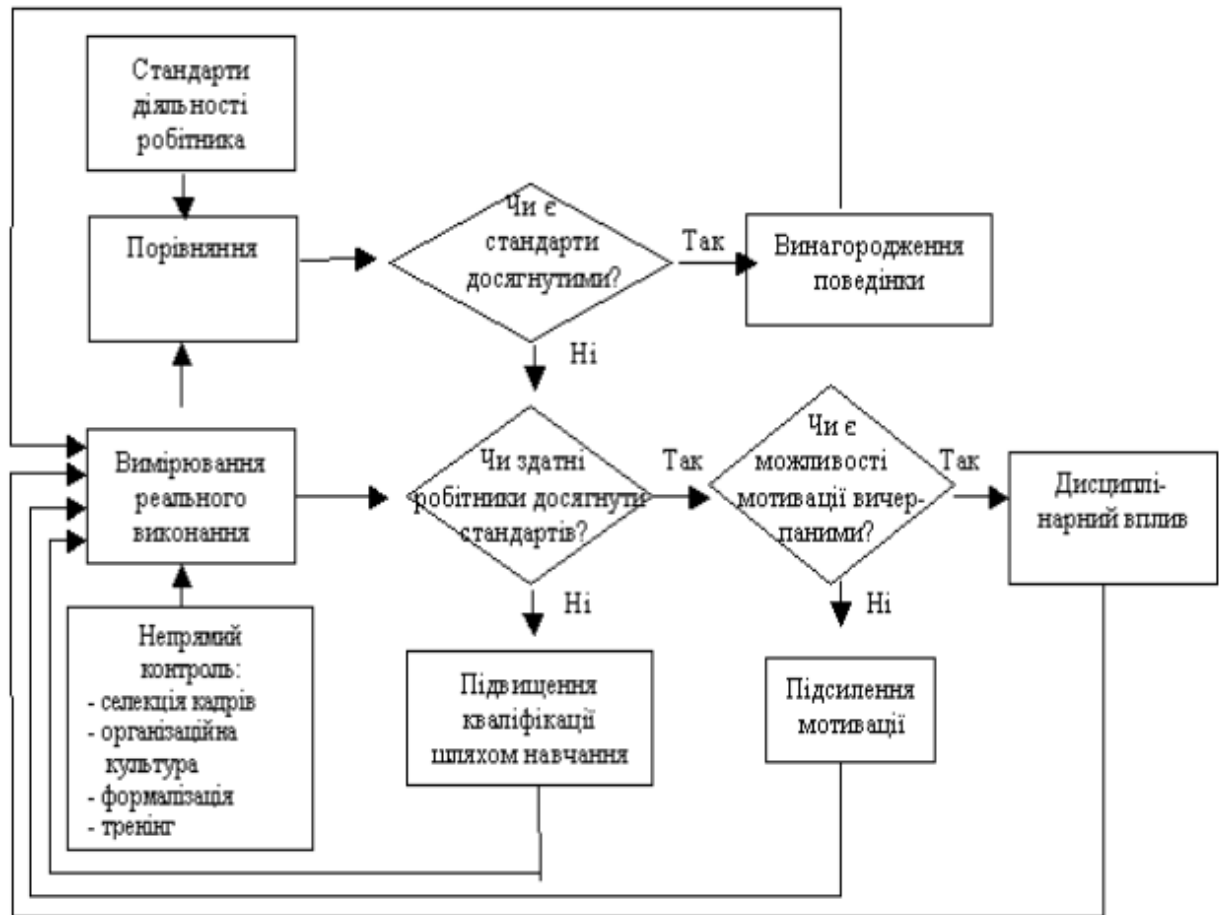


Рисунок Б.1 – Модель процесу контролю поведінки робітників в компанії GoIT