

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз мотивації персоналу на підприємстві»

Виконав: студент IV курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

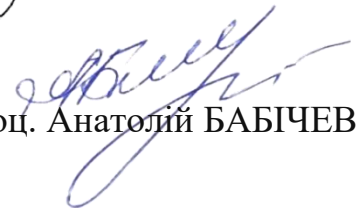
освітньо-професійної програми «Бізнес-
адміністрування»

Сергій ДИЛЬ



Керівник:

к.н. з держ. упр., доц. Анатолій БАБІЧЕВ



Рецензент:

к.е.н., доц. Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Диль Сергій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи:

Аналіз мотивації персоналу на підприємстві

Керівник роботи:

Бабічев Анатолій Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Визначити поняття мотивації у контексті управління персоналом.
2. Дослідити фактори, що впливають на мотивацію персоналу.
3. Розглянути методи оцінки ефективності систем мотивації персоналу.
4. Вивчити практичний вплив теоретичних концепцій на системи мотивації персоналу, які використовуються в Microsoft Corporation.
5. Провести аналіз існуючих систем мотивації на обраному підприємстві.
6. Надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

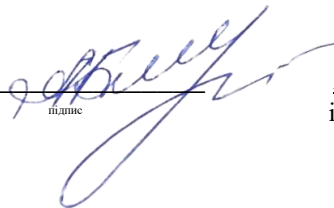
Студент



підпис

Сергій ДИЛЬ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Анатолій БАБІЧЕВ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.	7
1.1. Визначення поняття мотивації у контексті управління персоналом.	7
1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу.	18
1.3. Методи оцінки ефективності систем мотивації персоналу.	24
Висновки за Розділом I.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.	27
2.1. Практичний вплив теоретичних концепцій на системи мотивації персоналу	27
2.2. Аналіз існуючих систем мотивації на обраному підприємстві	29
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	46
Висновки за Розділом II.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Тема аналізу мотивації персоналу на підприємстві залишається надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі з огляду на крайню важливість ефективного управління та збереження ключових кадрів. Дослідження мотиваційних механізмів дозволяє підприємствам оптимізувати стратегії утримання та залучення персоналу, підвищувати продуктивність роботи та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Враховуючи динамічні зміни в умовах праці та очікуваннях співробітників, розуміння та вдосконалення систем мотивації є критичним для успіху будь-якої організації.

Мотивація персоналу є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку, здатність компанії залучати, утримувати та стимулювати працівників стає вирішальною для її успіху. Аналіз мотивації персоналу дозволяє зрозуміти, які чинники впливають на продуктивність працівників, їх задоволення роботою та лояльність до компанії.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що ефективна система мотивації є фундаментальною для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона передбачає, що інвестиції в розвиток мотиваційних програм сприятимуть не тільки підвищенню продуктивності, але й зміцненню корпоративної культури.

Мета цього дослідження полягає в аналізі мотиваційних факторів на підприємстві з метою виявлення ефективних стратегій стимулювання персоналу. Це дослідження спрямоване на розуміння основних теоретичних концепцій мотивації, а також на оцінку існуючих систем мотивації персоналу з метою розробки рекомендацій щодо їх вдосконалення та оптимізації для підвищення ефективності роботи організації.

Мета роботи полягає виокремленні конкретної системи рішень, які використовуються в Microsoft Corporation, з метою виявлення найбільш ефективних підходів та методик. Це дослідження має на меті не лише оцінити існуючі практики, але й внести вклад у доповнення та балансування сучасних або ж інноваційних підходів.

Завдання дослідження охоплюють широкий спектр аспектів:

7. Визначити поняття мотивації у контексті управління персоналом.
8. Дослідити фактори, що впливають на мотивацію персоналу.
9. Розглянути методи оцінки ефективності систем мотивації персоналу.
10. Вивчити практичний вплив теоретичних концепцій на системи мотивації персоналу, які використовуються в Microsoft Corporation.
11. Провести аналіз існуючих систем мотивації на обраному підприємстві.
12. Надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження є напрямок і тенденція процесу розвитку систем мотивації персоналу на підприємствах.

Предмет дослідження є виявлення сучасних конкретних методів для формування та покращення системи мотивації персоналу на прикладі Microsoft Corporation.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для в якості стійкого фундаменту для створення нових наукових робіт для потенційного формування системи практичних рішень виявлених проблем або ж їх уточнення. Практичне значення дослідження полягає в розумінні та аналізі ефективних стратегій мотивації персоналу на конкретному прикладі успішної корпорації, такої як Microsoft Corporation. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження оптимальних систем мотивації на інших підприємствах, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників, підвищенню їхньої продуктивності та забезпеченню стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Апробація результатів дослідження передбачає їх використання при створенні наукового матеріалу на обрану тему для продовження й уточнення думки на обрану тему.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Визначення поняття мотивації у контексті управління персоналом

Розуміння теоретичних аспектів мотивації дозволяє глибше осягнути сутність цього явища та застосувати отримані знання для розробки ефективних практичних заходів у сфері управління персоналом.

Цей розділ охоплює аналіз основних теорій мотивації, які класифікуються на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу (додаток А), теорія потреб МакКлелланда та двофакторна теорія Герцберга, досліджують, які саме потреби та фактори впливають на мотивацію працівників. Процесуальні теорії, включаючи теорію очікувань Врума, теорію справедливості Адамса та теорію постановки цілей Локка, фокусуються на тому, як працівники обирають конкретні поведінкові стратегії для досягнення своїх цілей.

Крім того, розглядаються сучасні підходи до мотивації, які враховують зміни у робочому середовищі та нові тенденції в управлінні персоналом. Серед них особливу увагу приділено теоріям самодетермінації та соціального обміну, які акцентують увагу на внутрішніх мотивах та взаємодії між працівником і організацією.

Заглиблення у теоретичні основи мотивації дозволяє зрозуміти, які чинники є вирішальними для формування ефективної мотиваційної системи, та як ці чинники можуть бути інтегровані у практику управління персоналом для досягнення максимальних результатів.

Мотивація як фундаментальне поняття людської поведінки привертала увагу філософів та вчених з давніх часів. Однак, систематичне вивчення мотивації як наукового феномену почалося лише з розвитком промислової революції, коли потреба в ефективному управлінні робочою силою стала очевидною¹.

У XIX столітті, з появою великих фабрик та зростанням робочих колективів, виникла потреба в розумінні того, що спонукає працівників

¹ Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. 10 липня 2019. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>.

працювати більш продуктивно. Це призвело до розвитку ранніх теорій мотивації, які намагалися знайти найкращі способи мотивування працівників для підвищення виробництва та ефективності.

У ХХ столітті, з розвитком психології та соціології, вчені почали глибше досліджувати мотивацію, виходячи за рамки простого прагнення до заробітку. Вони виявили, що мотивація є багатогранним явищем, яке включає в себе не тільки фізичні потреби, але й соціальні, емоційні, та інтелектуальні аспекти.

З часом, теорії мотивації стали більш складними та різноманітними, відображаючи зростаюче розуміння людської природи та поведінки. Вони стали включати ідеї про самовизначення, самоактуалізацію, та внутрішню мотивацію, які вказують на те, що люди прагнуть до розвитку та реалізації своїх потенціалів.

Мотивація — це психологічний процес, який спонукає індивіда до дії для досягнення певної мети. Вона виникає з внутрішніх потреб або зовнішніх стимулів і є ключовим фактором, що впливає на напрямок, інтенсивність та стійкість поведінки. Мотивація може бути розглянута як водій, який керує поведінкою людини, надаючи енергію та напрямок її діям.

Існують два основних види мотивації: внутрішня та зовнішня.

Внутрішня мотивація виникає, коли індивід займається діяльністю заради самої діяльності, без будь-яких зовнішніх винагород або тисків. Це може бути задоволення від самого процесу, особистий інтерес або бажання особистісного зростання.

Зовнішня мотивація виникає, коли діяльність виконується з метою отримання винагороди або уникнення покарання. Це можуть бути фінансові стимули, похвала, визнання, або навіть уникнення критики чи покарання.

Мотиваційні стратегії — це методи та підходи, які використовуються для стимулювання мотивації серед працівників або індивідів. Вони можуть включати:

- встановлення цілей: визначення чітких, досяжних та викликаючих цілей може значно підвищити мотивацію;
- зворотний зв'язок: регулярний та конструктивний зворотний зв'язок допомагає індивідам розуміти свій прогрес та визначати області для покращення;

- винагороди та визнання: системи винагород, які враховують індивідуальні досягнення та вклад, можуть бути потужними мотиваторами;
- розвиток компетенцій: надання можливостей для навчання та професійного розвитку може мотивувати працівників до підвищення своїх навичок та знань;
- автономія та відповідальність: довіра та надання автономії працівникам у виконанні їхніх завдань може підвищити їхню внутрішню мотивацію та задоволеність роботою.

Мотиваційні стратегії можуть бути ще більш ефективними, коли вони інтегровані в загальну стратегію управління та розвитку персоналу. Наприклад, система винагород, яка включає не тільки фінансові бонуси, але й можливості для професійного зростання, визнання досягнень та надання відповідальності, може створити більш глибоку та стійку мотивацію.

Крім того, адаптація мотиваційних стратегій до індивідуальних потреб та цінностей працівників може значно підвищити їхню ефективність. Це означає, що менеджери повинні враховувати не тільки професійні, але й особистісні аспекти своїх працівників, такі як сімейні обов'язки, освітні цілі та інші інтереси.

Використання технологій та інноваційних підходів також може підсилити мотиваційні стратегії. Наприклад, використання програмного забезпечення для відстеження прогресу та надання зворотного зв'язку в реальному часі може допомогти працівникам бачити вплив своєї роботи та відчувати більшу задоволеність від своїх досягнень.

Останнім часом все більше уваги приділяється також психологічному благополуччю працівників. Мотиваційні стратегії, які включають програми підтримки здоров'я та благополуччя, можуть не тільки підвищити мотивацію, але й сприяти загальному благополуччю та продуктивності.

Названі стратегії можуть бути адаптовані та комбіновані в залежності від конкретного індивіда або робочого середовища, з метою створення оптимальних умов для мотивації та продуктивності.

Ранні теорії мотивації відіграли важливу роль у формуванні сучасного розуміння управління персоналом та мотивації працівників. Ці теорії, які були

розроблені на зорі промислової ери, покладали основу для подальших досліджень у цій області.

Одним з перших теоретиків у цій сфері був Фредерік Тейлор, який запропонував концепцію наукового управління. Його підхід базувався на ідеї, що кожна робота може бути оптимізована за допомогою наукового аналізу та що працівники мотивовані в основному фінансовими стимулами. Тейлор вважав, що ефективність праці може бути значно підвищена через раціоналізацію робочих процесів та впровадження системи преміювання за виробіток.

Іншим важливим внеском у ранні теорії мотивації була робота Генрі Форда, який впровадив конвеєрне виробництво. Ця інновація не тільки революціонізувала промисловість, але й показала, як стандартизація роботи та економія часу можуть впливати на продуктивність. Форд також був одним з перших, хто ввів високу заробітну плату для своїх працівників, що було спрямовано на збільшення їх мотивації та лояльності.

Елтон Мейо, провівши експерименти в Хоторнському заводі, виявив, що соціальні фактори та умови праці мають значний вплив на продуктивність працівників. Він з'ясував, що увага до працівників та їхнє включення у процес прийняття рішень можуть значно підвищити мотивацію та ефективність роботи.

Макс Вебер розробив бюрократичну модель управління, яка підкреслювала важливість ієрархії, правил та процедур у ефективному управлінні організаціями. Вебер вважав, що чітка структура та контроль є ключовими для досягнення високої продуктивності та дисципліни серед працівників.

Дуглас МакГрегор запропонував дві протилежні теорії про природу людської праці: Теорія Х та Теорія Y. Теорія Х стверджує, що працівники за своєю природою ліниві та не бажають працювати, тому їх потрібно контролювати та мотивувати ззовні. Натомість, Теорія Y стверджує, що працівники можуть бути самомотивованими та творчими, якщо їм надати відповідні умови для роботи.

Ці теорії мотивації заклали фундамент для подальших досліджень та розвитку більш складних та інтегрованих теорій, які враховують широкий спектр

факторів, що впливають на мотивацію працівників. Вони також показали, що мотивація є багатограним явищем, яке вимагає комплексного підходу для його розуміння та управління.

Теорії потреб є фундаментальними у вивченні мотивації, оскільки вони досліджують внутрішні стимули, які спонукають людей до дії. Ці теорії виходять з припущення, що всі люди мають певні базові потреби, які вони прагнуть задовольнити, і це прагнення є основою їхньої поведінки.

Абрахам Маслоу, один з найвідоміших психологів, розробив концепцію ієрархії потреб, яка стала однією з найбільш цитованих теорій у психології та управлінні. Ієрархія Маслоу складається з п'яти рівнів потреб:

1. Фізіологічні потреби.
2. Потреби у безпеці.
3. Соціальні потреби.
4. Потреби в повазі.
5. Потреба в самоактуалізації.

Згідно з Маслоу, люди спочатку прагнуть задовольнити базові фізіологічні потреби, такі як їжа та притулок, перш ніж переходити до вищих рівнів ієрархії. Теорія Маслоу має велике значення для розуміння мотивації працівників, оскільки вона підкреслює важливість не тільки матеріальних, але й емоційних та психологічних стимулів.

Клейтон Олдерфер розвинув ідеї Маслоу у своїй теорії ERG, яка групує потреби людини в три категорії:

1. Екзистенційні потреби (Existence).
2. Потреби у відносинах (Relatedness).
3. Потреби у зростанні (Growth).

Теорія ERG визнає, що люди можуть працювати над задоволенням кількох потреб одночасно, а не послідовно, як це було запропоновано Маслоу. Олдерфер також вказує на можливість регресу до нижчих потреб, якщо вищі не задовольняються.

Фредерік Герцберг запропонував теорію двох факторів, яка розділяє робочі фактори на дві категорії:

1. Гігієнічні фактори (Hygiene factors) — такі як зарплата, умови праці, політика компанії, які можуть призвести до незадоволеності, якщо вони відсутні або недостатні.

2. Мотиваційні фактори (Motivators) — такі як визнання, досягнення, робота сама по собі, які можуть сприяти задоволеності та підвищенню мотивації.

Герцберг стверджує, що для досягнення високої мотивації та задоволеності працівників необхідно забезпечити наявність обох типів факторів.

Ці теорії є важливими для розуміння того, як різні види потреб впливають на поведінку людей у робочому середовищі. Вони допомагають менеджерам розробляти ефективні стратегії мотивації, які враховують різноманітність потреб та очікувань працівників.

Теорії очікувань займають центральне місце в дослідженні мотивації, оскільки вони аналізують, як вибір людини впливає на її поведінку в контексті досягнення цілей. Ці теорії базуються на принципі, що поведінка людини визначається очікуваннями щодо результату та цінності цього результату для індивіда.

Віктор Врум розробив одну з найвідоміших теорій очікувань, яка визначає мотивацію як функцію трьох змінних: очікування, інструментальність та валентність. Очікування (Expectancy) - це віра людини в те, що її зусилля призведуть до бажаного рівня продуктивності; інструментальність (Instrumentality) - переконання, що продуктивність призведе до винагороди; валентність (Valence) - цінність винагороди для індивіда. Теорія Врума стверджує, що люди будуть мотивовані, коли вони вірять, що їх зусилля призведуть до бажаного результату і що цей результат матиме значення для них.

Ліндон Портер та Едвард Лоулер розширили теорію Врума, включивши в неї змінні, такі як здібності та роль сприйняття. Вони вказали, що мотивація є не тільки результатом очікувань щодо винагороди, але й залежить від власних здібностей індивіда та його сприйняття справедливості процесу винагородження.

Джон Стейсі Адамс запропонував теорію справедливості, яка фокусується на важливості сприйняття справедливості в процесі мотивації. Згідно з цією теорією, працівники порівнюють свої винагороди та зусилля з

винагородами та зусиллями інших. Якщо вони вважають, що це порівняння несправедливе, їх мотивація до роботи може знизитися.

Перелічені наукові теорії мають велике значення для розробки систем винагород та управління продуктивністю в організаціях. Вони надають менеджерам змогу краще розуміти, яким саме чином встановлення чітких цілей, забезпечення справедливого винагородження та врахування індивідуальних здібностей можуть сприяти підвищенню мотивації працівників.

Концепції самовизначення та самоактуалізації є важливими елементами сучасного розуміння мотивації, оскільки вони зосереджуються на внутрішніх процесах, які спонукають людей до розвитку та досягнення особистісного потенціалу.

Едвард Деці та Річард Раян розробили теорію самовизначення, яка вивчає внутрішню мотивацію та самодетермінацію. Вони стверджують, що внутрішня мотивація, яка виникає з інтересу та задоволення від самої діяльності, є більш стійкою та ефективною, ніж зовнішня мотивація, яка залежить від винагороди або покарання. Теорія самовизначення вказує на три основні внутрішні потреби, які є необхідними для самомотивації та психологічного зростання:

- автономія — потреба бути ініціатором власних дій;
- компетентність — потреба відчувати ефективність у взаємодії з навколишнім середовищем;
- спорідненість — потреба відчувати зв'язок та приналежність до інших людей.

Абрахам Маслоу, відомий своєю ієрархією потреб, також розглядав самоактуалізацію як вищу потребу в своїй моделі. Самоактуалізація описує процес реалізації особистісного потенціалу, самовдосконалення та творчого самовираження. Маслоу вважав, що досягнення стану самоактуалізації є кінцевою метою людського розвитку.

Ці концепції мають велике значення для розуміння того, як створення умов, що сприяють внутрішній мотивації та самореалізації, може підвищити задоволеність працівників та їхню продуктивність. Вони також підкреслюють

важливість особистісного зростання та розвитку в контексті професійної діяльності.

Сучасні теорії мотивації відображають розвиток наукової думки та практичного застосування у сфері управління персоналом. Вони враховують складність людської природи та різноманітність факторів, які впливають на мотивацію.

Теорія цілепокладання, розроблена Едвіном Локком, стверджує, що встановлення конкретних, вимірних, амбітних та часово обмежених цілей призводить до кращої продуктивності. Цілі служать мотиваторами, які збільшують зусилля, спрямовують увагу та підтримують стійкість у досягненні результатів. Важливим аспектом теорії є зворотний зв'язок, який дозволяє індивідам оцінювати свій прогрес та коригувати свої дії відповідно. Теорія цілепокладання підкреслює важливість самостійності у встановленні цілей. Коли працівники беруть участь у процесі визначення своїх цілей, вони стають більш мотивованими до їх досягнення. Це пов'язано з тим, що самостійність у встановленні цілей надає відчуття контролю над власною роботою, що підвищує внутрішню мотивацію. Працівники відчують, що ці цілі є їхніми особистими викликами, і тому вони прагнуть подолати їх з більшим запалом. Також це сприяє почуттю власності над завданнями та проектами, оскільки працівники відчують себе власниками своїх цілей. Вони стають більш відповідальними за досягнення результатів, готові вкладати більше зусиль і усвідомлюють наслідки своїх дій. Таким чином, самостійність у процесі визначення цілей підвищує мотивацію, почуття власності та відповідальність працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність та ефективність роботи.

Теорія цілепокладання також підкреслює важливість самостійності у встановленні цілей. Коли працівники беруть участь у процесі визначення своїх цілей, вони більш мотивовані до їх досягнення. Це також сприяє почуттю власності та відповідальності за результати своєї роботи.

Розроблена Альбертом Бандурою, теорія самоефективності зосереджується на вірі індивіда в свої здібності досягати поставлених цілей. Самоефективність впливає на вибір завдань, рівень витрачених зусиль та

настійливість у вирішенні проблем. Індивіди з високим рівнем самоефективності більш схильні брати на себе складні завдання та наполегливо їх виконувати.

Теорія самоефективності розроблена Альбертом Бандурою і пояснює, як віра в свої здібності впливає на поведінку та досягнення цілей. Вона стверджує, що люди, які впевнені у своїй здатності виконувати завдання або досягати мети, більш ймовірно докладатимуть зусиль і не здаватимуться перед труднощами. Це віра у власну ефективність відіграє вирішальну роль у мотивації, оскільки людина з високим рівнем самоефективності бачить виклики не як загрози, а як можливості для росту. Самоефективність формується на основі чотирьох головних джерел: особистого досвіду успішного виконання завдань, спостереження за успіхами інших, словесного переконання і фізичного та емоційного стану. Коли людина успішно справляється з завданням, її віра у власну ефективність зміцнюється. Спостереження за тим, як інші досягають успіху, також підвищує самоефективність, особливо якщо ці люди є моделями для наслідування. Словесне переконання або підтримка з боку інших людей може збільшити віру в себе, а фізичний та емоційний стан впливає на те, як людина оцінює свої здібності. В цілому, теорія самоефективності підкреслює, що віра у власні можливості є ключовим фактором у досягненні успіху і подоланні перешкод.

Теорія самоефективності вказує на те, що успіхи в минулому підвищують самоефективність, оскільки люди використовують свій попередній досвід як доказ здатності досягати успіху. Отже, створення умов, де працівники можуть відзначати свої маленькі перемоги, є важливим для підтримки високого рівня мотивації.

Концепція потоку, введена Міхаєм Чиксентміхаї, описує стан, у якому людина повністю занурена в діяльність, відчуваючи при цьому задоволення та ентузіазм. Цей стан характеризується високим рівнем концентрації, втратою самосвідомості та відчуттям часу, що спотворюється. Потік часто досягається під час занять, які викликають інтерес та виклик, і є індикатором високої внутрішньої мотивації.

Концепція потоку, або "флоу", розроблена психологом Міхайлом Чиксентмігаї, описує стан глибокого занурення і повного залучення в діяльність, коли людина забуває про час і навколишнє середовище. У стані потоку людина відчуває максимальну концентрацію, відданість і задоволення від виконання завдання. Потік часто виникає, коли завдання є складним, але не настільки, щоб викликати тривогу, і коли воно вимагає навичок, які людина має, але при цьому залишає місце для зростання.

У стані потоку усі дії здаються автоматичними та природними, і людина відчуває повний контроль над ситуацією. Це стан, коли завдання само по собі приносить задоволення, і мотивація є внутрішньою, а не зовнішньою. Люди часто відчувають потік під час занять, які їм дуже подобаються, таких як спорт, мистецтво, робота або навіть навчання, якщо вони знаходять ці завдання цікавими і викликами.

Чиксентмігаї виділив кілька ключових характеристик потоку: ясні цілі на кожному етапі діяльності, негайний зворотний зв'язок, баланс між складністю завдання і навичками, відчуття контролю, злиття дії і свідомості, зникнення самосвідомості і викривлення часу. Стан потоку приносить велике задоволення і може сприяти особистісному зростанню, оскільки людина часто працює на піку своїх можливостей, вдосконалюючи свої навички і здібності.

Концепція потоку також вказує на значення викликів, які відповідають рівню навичок індивіда. Занадто легкі завдання можуть призвести до нудьги, тоді як занадто складні можуть викликати тривогу. Знаходження оптимального балансу між викликом та здатністю є ключовим для досягнення стану потоку та підтримки внутрішньої мотивації.

1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу

Фактори, які впливають на мотивацію персоналу², можуть бути різноманітними та комплексними. Серед них ключове значення мають матеріальні та фінансові стимули, які включають у себе заробітну плату, бонусні виплати, та інші види компенсації. Однак, наряд з цими аспектами, значну роль грають і нематеріальні фактори, такі як визнання, можливість професійного зростання, та задоволення від виконання роботи. Психологічний та соціальний клімат в організації також впливають на мотивацію персоналу, включаючи відносини з керівництвом, колегами, та можливість участі у процесах прийняття рішень. Крім того, важливим фактором є можливість розвитку особистості та самореалізації працівника в професійній сфері. Успішна мотиваційна система повинна бути гнучкою та враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників, що сприяє збереженню талановитого персоналу та досягненню високих результатів в діяльності підприємства.

Сучасні теорії мотивації надають цінні інструменти для розуміння та управління мотивацією в різних сферах, включаючи робоче місце, освіту та особистісний розвиток. Вони підкреслюють важливість цілепокладання, самовіри та залученості у процесі мотивації та надають основу для створення ефективних стратегій мотивації.

Емоції грають важливу роль у мотиваційних процесах, оскільки вони можуть значно впливати на поведінку та рішення людей. Розуміння взаємозв'язку між емоціями та мотивацією є ключовим для ефективного управління персоналом та особистісного розвитку.

Емоційний інтелект відноситься до здатності особи розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших. Високий рівень емоційного інтелекту може сприяти кращому спілкуванню, вирішенню конфліктів та лідерству. Люди з високим емоційним інтелектом здатні краще справлятися зі стресом та мотивувати себе та інших, навіть у складних умовах.

² Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. 17 березня 2019. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/512912-faktori-scho-vplivayut-na-motivaciyu-ta-utrimannya-spivrobotnikiv>.

Емоційний інтелект також включає здатність до саморегуляції емоцій, що дозволяє індивідам управляти стресом та негативними емоціями. Це сприяє підтримці фокусу та продуктивності навіть у важких ситуаціях. Крім того, емоційний інтелект важливий для розвитку емпатії, яка є ключовою для побудови міцних міжособистісних відносин та ефективної командної роботи.

Емоції можуть впливати на мотивацію як позитивно, так і негативно. Позитивні емоції, такі як радість та зацікавленість, можуть підвищити мотивацію та енергію, спонукаючи до дії та творчості. Негативні емоції, як-от страх або гнів, можуть викликати мотивацію до уникнення або зміни небажаних обставин, але також можуть призвести до стресу та зниження продуктивності.

Вони можуть також впливати на прийняття рішень, що є важливим аспектом мотивації. Позитивні емоції можуть спонукати до ризикованих, але потенційно вигідних рішень, тоді як негативні емоції можуть спричинити більш обережний підхід. Розуміння цього може допомогти у формуванні стратегій, які керують мотивацією в різних ситуаціях.

Емоційна праця відноситься до процесу управління емоціями для відповідності організаційним вимогам або ролевим очікуванням. Це часто зустрічається у професіях, де працівники повинні демонструвати певні емоції, незалежно від їхніх справжніх почуттів. Наприклад, представники служби підтримки клієнтів часто зобов'язані бути ввічливими та доброзичливими, навіть якщо вони відчувають стрес або роздратування. Емоційна праця може бути виснажливою та призвести до емоційного вигорання, якщо не забезпечити належну підтримку та стратегії впорядкування.

Емоційна праця вимагає значних зусиль та може призвести до емоційного вигорання, особливо якщо працівники не мають можливості виражати свої справжні почуття. Організації можуть зменшити негативний вплив емоційної праці, створюючи підтримуюче середовище та надаючи ресурси для емоційної підтримки та відновлення.

Розуміння цих аспектів емоцій та їх впливу на мотивацію є важливим для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Воно також

допомагає індивідам краще управляти своїми емоціями та підтримувати високий рівень мотивації.

Культурні аспекти мотивації відіграють важливу роль у формуванні поведінки та стимулюванні людей до дії. Розуміння культурних відмінностей є ключовим для ефективного міжнародного управління та глобальної взаємодії.

Культурні аспекти мотивації відіграють важливу роль у розумінні того, як різні культури впливають на поведінку та ставлення людей до роботи, навчання та інших видів діяльності. Культура визначає, які цінності, норми і переконання важливі для людей, що впливає на їхні мотиви та способи досягнення цілей.

У колективістських культурах, таких як в Японії або Китаї, мотивація часто пов'язана з груповими цілями та колективною відповідальністю. Люди в цих культурах прагнуть до гармонії, співпраці та підтримки в групі. Вони можуть бути більш мотивовані досягати успіху, якщо це принесе користь їхній спільноті чи родині. Важливість соціальних зв'язків і підтримки може стимулювати зусилля для досягнення спільних цілей.

У індивідуалістичних культурах, таких як у США або Західній Європі, мотивація більше орієнтована на особисті досягнення і самореалізацію. Люди в цих культурах часто прагнуть до особистого успіху, незалежності та визнання. Вони можуть бути більш схильні до ризику і конкуренції, оскільки це сприяє їхньому особистому росту і самовдосконаленню.

Крім того, культура впливає на те, які стимули є найбільш ефективними для мотивації. Наприклад, матеріальні винагороди можуть бути більш значущими в одних культурах, тоді як нематеріальні винагороди, такі як похвала або суспільне визнання, можуть бути важливішими в інших.

Культурні відмінності також проявляються в стилях лідерства та управління. У деяких культурах автократичний стиль керівництва може бути прийнятним і навіть бажаним, тоді як у інших культурах віддають перевагу демократичному стилю, що включає участь працівників у прийнятті рішень.

Розуміння культурних аспектів мотивації є ключовим для ефективного управління міжнародними командами і організаціями. Це дозволяє адаптувати

підходи до мотивації відповідно до культурних особливостей, що може підвищити ефективність роботи, задоволеність працівників і загальний успіх організації.

Крос-культурні дослідження дозволяють вивчати, як різні культурні норми та цінності впливають на мотиваційні процеси. Вони виявляють, що те, що мотивує людей в одній культурі, може не мати такого ж ефекту в іншій. Наприклад, індивідуалістичні культури можуть надавати перевагу автономії та особистому досягненню, тоді як колективістичні культури підкреслюють важливість групової гармонії та спільних цілей.

Ці дослідження окрім цього виявляють, що культурні відмінності можуть впливати на сприйняття лідерства, комунікації та навіть на структуру мотиваційних систем. Важливо враховувати ці відмінності при розробці глобальних програм навчання та розвитку, щоб забезпечити їх ефективність у різних культурних контекстах.

Мотивація в різних культурах може бути зумовлена різними факторами. У деяких культурах, соціальне визнання та статус можуть бути потужними мотиваторами, тоді як в інших, внутрішнє задоволення та добробут сім'ї можуть мати більше значення. Розуміння цих відмінностей є важливим для міжнародних компаній, які прагнуть мотивувати свій глобальний персонал.

Варто зазначити, мотивація в різних культурах може бути зумовлена також релігійними переконаннями та традиціями, які формують цінності та поведінку людей. Наприклад, у деяких культурах працьовитість та прагнення до успіху можуть бути високо цінувані, тоді як в інших більше уваги приділяється духовному розвитку та гармонії з навколишнім середовищем.

Глобалізація привела до збільшення взаємодії між різними культурами, що створює нові виклики та можливості для мотивації. Організації, які діють на міжнародному рівні, повинні бути гнучкими та адаптивними, інтегруючи культурні розбіжності у свої мотиваційні стратегії. Вони повинні враховувати культурні цінності та очікування, щоб створити мотиваційні програми, які резонують з різноманітними працівниками.

У контексті глобалізації³, компанії також стикаються з викликами, пов'язаними з управлінням різноманітністю та інклюзивністю. Розробка мотиваційних стратегій, які враховують культурну різноманітність та сприяють інклюзивності, може допомогти створити більш згуртовані та інноваційні команди.

Розглянуті аспекти підкреслюють важливість культурного розуміння в процесі мотивації та необхідність розробки інклюзивних та глобально орієнтованих підходів до управління персоналом. Вони також вказують на потребу в постійному навчанні та адаптації в швидко змінюваному світі.

Лідерство має вирішальне значення для мотивації, оскільки лідери впливають на встановлення цілей, культуру, та моральний дух команди. Вони виконують ключову роль у формуванні мотиваційного середовища, яке сприяє залученості та продуктивності.

Теорії лідерства досліджують різні підходи та стилі лідерства, які можуть впливати на мотивацію команди. Від авторитарного до демократичного, від трансакційного до трансформаційного, кожен стиль має свої переваги та недоліки в контексті мотивації. Трансформаційні лідери, наприклад, мотивують за допомогою візії та натхнення, тоді як трансакційні лідери використовують системи винагород та покарань.

Сучасні теорії лідерства включають концепції емоційного інтелекту та служіння, які підкреслюють важливість емпатії, слухання та підтримки з боку лідера. Ці підходи можуть сприяти створенню довіри та відкритості, що є важливими для мотивації.

Лідерство впливає на мотивацію команди через встановлення очікувань, надання підтримки та ресурсів, та створення середовища, де кожен член команди може досягти успіху. Лідери, які визнають зусилля та досягнення своїх команд, створюють позитивну атмосферу, яка сприяє високій мотивації та залученості. Лідери, які використовують коучинг та розвиток навичок своїх команд, можуть значно підвищити мотивацію, оскільки це допомагає

³ О. Герасименко, А. Потапенко. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.

працівникам відчувати свій розвиток та прогрес. Встановлення культури неперервного навчання є ключовим для підтримки мотивації.

Роль лідера у формуванні мотивації не може бути переоцінена. Лідери встановлюють тон та напрямок для своїх команд, моделюючи поведінку та встановлюючи стандарти. Вони також відіграють ключову роль у визначенні та спілкуванні цінностей та місії організації, що може глибоко мотивувати працівників. Ті лідери, що демонструють прозорість у прийнятті рішень та відкритість до зворотного зв'язку, можуть створити сприятливе середовище, де працівники відчують себе цінними та залученими. Такі умови сприяють високому рівню мотивації та відданості організації.

1.3. Методи оцінки ефективності систем мотивації персоналу

Методи оцінки ефективності систем мотивації персоналу мають велике значення для підприємств у забезпеченні оптимального функціонування та досягнення стратегічних цілей. При оцінці використовуються різноманітні підходи та інструменти, спрямовані на визначення ефективності мотиваційних заходів та їх впливу на працівників і організацію в цілому.

Ключові показники ефективності (KPIs)⁴ відображають результати мотиваційних програм та дозволяють виміряти їх вплив на продуктивність та результативність роботи персоналу. Ключові показники ефективності є важливим інструментом для вимірювання результатів та впливу мотиваційних програм на працівників. Вони відображають конкретні цілі та досягнення, що ставляться перед персоналом у рамках цих програм. Наприклад, KPIs можуть включати показники, такі як кількість виконаних завдань за певний період, якість виконаної роботи, обсяг продажів, чи рівень задоволеності клієнтів. Ці показники дозволяють об'єктивно оцінити, наскільки успішно працюють мотиваційні програми та як вони впливають на продуктивність та результативність працівників. Через вимірювання KPIs, компанії можуть виявити сильні та слабкі сторони своїх мотиваційних заходів і внести необхідні корективи для покращення ефективності роботи персоналу.

Анкетування та опитування забезпечують можливість збору вражень та думок працівників щодо ефективності мотиваційних заходів, а також виявлення їхніх потреб та проблем.

Спостереження та аналіз діяльності є ще одним методом, який дозволяє оцінити вплив мотиваційних заходів на поведінку та результативність працівників у реальних умовах роботи.

Ці методи допомагають оцінити ефективність та ефективність мотиваційних систем та забезпечити їхнє вдосконалення для досягнення найкращих результатів для підприємства і його персоналу.

⁴ Ключові показники ефективності (KPI): що це таке та як їх використовувати. Microsoft 365 Team. 9 жовтня 2019. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>.

Мотивація є ключовим елементом організаційної поведінки, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність та ефективність працівників. Вона визначає, наскільки добре працівники взаємодіють між собою, а також з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Задоволеність роботою тісно пов'язана з мотивацією. Коли працівники мотивовані, вони зазвичай більш задоволені своєю роботою, що може призвести до зниження плинності кадрів та відсутності на роботі. Вона також позитивно впливає на моральний дух та сприяє позитивному робочому середовищу. Залежить від відчуття справедливості та визнання. Коли працівники відчують, що їхні зусилля визнаються та винагороджуються справедливо, їхня мотивація та задоволеність роботою зростають. Задоволеність роботою є багатограним явищем, яке включає в себе не лише відчуття досягнення та визнання, але й баланс між робочим та особистим життям, можливості для кар'єрного зростання, та відчуття внеску в більш широкі цілі організації. Коли працівники відчують, що їхня робота має значення та вони є частиною чогось більшого, це може значно підвищити їхню внутрішню мотивацію та задоволеність.

Мотивація є важливим драйвером продуктивності. Мотивовані працівники схильні працювати ефективніше та виробляти вищу якість роботи. Вони також більш схильні до інновацій та креативності, що може призвести до поліпшення процесів та продуктів. Продуктивність також підвищується, коли працівники мають чітке розуміння своїх ролей та відповідальностей. Надання ресурсів та підтримки для досягнення цілей може додатково збільшити мотивацію та продуктивність. Продуктивність не обмежується лише кількістю виконаної роботи, але й якістю та інноваційністю. Мотивовані працівники часто шукають способи оптимізувати процеси та вносити нововведення, які можуть покращити не тільки їхню власну роботу, але й ефективність всієї організації. Вони також більш відкриті до навчання та особистісного розвитку, що є важливим для адаптації до змін у ринкових умовах.

Організаційна культура та мотивація тісно пов'язані, оскільки культура організації формує середовище, в якому працівники працюють, і впливає на їхню мотивацію та поведінку. Організаційна культура визначає цінності, норми,

правила та очікування, які впливають на те, як співробітники сприймають свою роботу, колеги та цілі організації. Культура, яка підтримує інновації, відкритість і розвиток, може підвищувати внутрішню мотивацію працівників, сприяючи їхньому бажанню досягати високих результатів і розвиватися професійно. Навпаки, культура, яка базується на строгому контролі, обмеженнях і відсутності зворотного зв'язку, може знижувати мотивацію і призводити до незадоволення роботою. Лідери організації відіграють важливу роль у формуванні та підтримці культури, яка мотивує працівників, через встановлення ясних цілей, надання підтримки, визнання досягнень та заохочення ініціативності. Коли організаційна культура гармоніює з особистими цінностями працівників, це створює відчуття належності і лояльності, що стимулює їх до активного внеску в успіх організації. У підсумку, організаційна культура є потужним інструментом впливу на мотивацію працівників, і її ефективне управління може значно підвищити продуктивність, інноваційність та загальну ефективність організації.

Організаційна культура має значний вплив на мотивацію працівників. Культура, яка цінує відкритість, взаємоповагу та співпрацю, може сприяти високому рівню мотивації. Навпаки, культура, яка характеризується високим рівнем конкуренції та стресу, може призвести до зниження мотивації та незадоволеності.

Культура організації, що у своєму корні підтримує навчання та розвиток, має змогу сприяти створенню середовища, де мотивація та інновації процвітають. Культура, яка заохочує ризик та приймає помилки як можливість для навчання, може підвищити мотивацію працівників до експериментування та творчості.

Організаційна культура, яка підтримує інновації та ризик, може створити середовище, де працівники відчують себе безпечно, щоб висловлювати ідеї та пропонувати нові підходи. Культура, яка цінує різноманітність думок та підходів, може сприяти більшій креативності та гнучкості в роботі. Важливо, щоб лідери створювали та підтримували таку культуру, визнаючи та заохочуючи внесок кожного працівника.

Висновки за Розділом I

Перший розділ присвячений глибокому аналізу теоретичних основ мотивації персоналу. Він охоплює широкий спектр теорій, від ранніх концепцій наукового управління до сучасних підходів, які враховують внутрішні та зовнішні стимули, що впливають на мотивацію працівників.

У цьому розділі було розглянуто ключові теорії мотивації, включаючи ієрархію потреб Маслоу, теорію очікувань Врума, теорію самовизначення Деці та Раяна, а також концепцію потоку Чиксентміхаяї. Кожна з цих теорій надає унікальний внесок у розуміння того, як мотивувати працівників та підвищити їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Було також висвітлено важливість емоційного інтелекту, вплив емоцій на мотивацію, та роль емоційної праці у сучасному робочому середовищі. Культурні аспекти мотивації були розглянуті через призму крос-культурних досліджень, що підкреслює необхідність врахування культурних відмінностей у міжнародному бізнесі.

Лідерство було визначено як ключовий фактор у формуванні мотивації команди, а різні стилі його стилі були проаналізовані з точки зору їх впливу на мотивацію працівників. Організаційна культура та її вплив на мотивацію також були досліджені, підкреслюючи значення створення середовища, яке сприяє задоволеності та продуктивності.

У висновку, перший розділ підкреслює, що мотивація є багатограним явищем, яке вимагає комплексного підходу. Ефективне управління мотивацією вимагає врахування індивідуальних потреб працівників, культурного контексту, емоційних аспектів, а також стилів лідерства та організаційної культури. Застосування цих знань може сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Практичний вплив теоретичних концепцій на системи мотивації персоналу

Аналіз системи мотивації персоналу – це комплексний процес, що ґрунтується на вивченні та оцінці різних аспектів, які впливають на мотивацію працівників в організації. Він здійснюється з метою зрозуміти ефективність і результативність існуючої системи мотивації та виявити можливості для її вдосконалення. Аналіз системи мотивації персоналу включає оцінку всіх аспектів, які впливають на мотивацію працівників. Це включає в себе розгляд політик оплати, систем нагород, можливостей розвитку та ступінь задоволення працівників (додаток Б). Основна мета - визначити ефективність і результативність існуючої системи та виявити можливості для її вдосконалення.

Аналіз системи мотивації персоналу є важливим етапом у стратегічному управлінні персоналом. Він допомагає керівництву організації зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси для стимулювання працівників, і виявити можливості для оптимізації цього процесу. Правильно проведений аналіз дозволяє підприємствам пристосовувати свою систему мотивації до змін в індустрії, підвищувати задоволеність та продуктивність персоналу, а також збільшувати конкурентоспроможність та доходність бізнесу.

Практичний вплив теоретичних концепцій на системи мотивації персоналу полягає у тому, що вони надають основу для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій на підприємстві.

Наприклад, класичні теорії, такі як теорія відшкодування Фредеріка Герцберга або теорія його двійних факторів, підкреслюють важливість матеріальних та нематеріальних стимулів для стимулювання працівників. Ці теорії можуть бути використані для розробки комплексних систем компенсації, які задовольняють потреби працівників та стимулюють їх досягнення.

Гуманістичні теорії, такі як теорія Теодора Герцберга та Дугласа Макгрегора, акцентують на важливості психологічних потреб та самореалізації працівників. Вони можуть бути використані для створення мотиваційних програм, що сприяють особистісному розвитку та задоволенню від роботи.

Сучасні теорії, такі як теорія Маслоу про ієрархію потреб або теорія очікувань Віктора Врума, розширюють уявлення про те, що мотивує працівників і як це може бути використано для підвищення їхньої продуктивності. Вони можуть надати ідеї для розробки інноваційних програм мотивації, що враховують індивідуальні потреби та очікування працівників.

Теоретичні концепції мотивації персоналу не лише дають теоретичні основи для розуміння мотиваційних механізмів, але і надають практичні рекомендації для створення ефективних систем мотивації персоналу на підприємстві.

2.2. Аналіз існуючих систем мотивації на обраному підприємстві

Мотивація в Microsoft Corporation відіграє важливу роль у стратегії компанії. Microsoft розуміє, що високий рівень мотивації сприяє інноваціям, ефективності та лояльності працівників. Компанія впроваджує різноманітні програми та ініціативи, спрямовані на підтримку як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації. Використання інструментів, таких як Microsoft Viva Insights, дозволяє аналізувати та покращувати благополуччя та продуктивність працівників, а також створювати умови для їхнього процвітання⁵.

Мотивація в ІТ-індустрії має свої особливості, які відрізняються від інших секторів економіки. Ці особливості випливають з динамічності галузі, високих технологій та особливого типу роботи, яка вимагає креативності та інноваційного мислення.

Інноваційність та креативність:

- ІТ-спеціалісти цінують можливість працювати над новаторськими проектами.
- Мотивація часто залежить від участі в розробці продуктів, які можуть змінити ринок або вплинути на життя людей.

Самореалізація та особистісний розвиток:

- Професіонали ІТ-галузі прагнуть до неперервного навчання та розвитку своїх навичок.
- Компанії, які інвестують у розвиток та освіту своїх працівників, отримують вищий рівень мотивації та лояльності.

Гнучкість та автономія:

- Гнучкий графік роботи та можливість самостійно планувати свою діяльність є важливими факторами мотивації.
- Автономія у прийнятті рішень та виборі методів роботи сприяє підвищенню відчуття відповідальності та задоволеності роботою.

Визнання та кар'єрне зростання:

⁵ Як успішні лідери мотивують працівників за допомогою сучасних комерційних засобів комунікації. Microsoft 365 Team. 21 лютого 2019. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-successful-leaders-engage-employees-using-modern-business-communication-tools>.

- Визнання професійних досягнень та можливість кар'єрного росту є потужними мотиваторами.

- Системи винагород, які включають акції компанії, бонуси за успішні проекти, та просування по службі, значно впливають на мотивацію.

Робоче середовище та корпоративна культура:

- Сучасне та комфортабельне робоче місце, яке сприяє продуктивності та креативності, є важливим для ІТ-фахівців.

- Корпоративна культура, яка підтримує інновації, взаємодопомогу та відкритість, позитивно впливає на мотивацію.

Баланс між роботою та особистим життям:

- ІТ-індустрія часто вимагає інтенсивної роботи, тому питання балансу між роботою та особистим життям є критичним.

- Програми, які дозволяють гнучко підходити до робочого часу та місця роботи, допомагають зберегти високий рівень мотивації.

Соціальна відповідальність:

- Участь компанії в соціальних проектах та її внесок у сталий розвиток можуть бути важливими для мотивації працівників.

- Програми корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства збільшують відчуття гордості за компанію та сприяють згуртованості команди.

Ці аспекти мотивації в ІТ-індустрії відіграють важливу роль у формуванні ефективної робочої сили, здатної до інновацій та швидкої адаптації до змін. Компанії, які розуміють та враховують ці особливості, мають кращі шанси на залучення та утримання талановитих працівників.

Важливо зазначити, що ця галузь постійно розвивається та змінюється з неймовірною швидкістю. Це створює унікальні виклики та можливості для мотивації працівників. Наприклад, поява нових технологій може вимагати швидкої адаптації та навчання, що може бути як стимулом, так і стресовим фактором для працівників.

Слідкування за останніми технологічними трендами та навчання новим навичкам є необхідністю в ІТ-сфері. Компанії, які надають доступ до навчальних

ресурсів та курсів, допомагають працівникам залишатися на передовій технологічного прогресу.

Робота над проектами з високим ризиком та потенціалом великих винагород може бути значним мотиватором. Водночас, необхідність управління стресом та невизначеністю вимагає від компаній створення підтримуючого середовища.

Конкуренція в ІТ-галузі може спонукати працівників до підвищення своєї продуктивності та ефективності. Однак, занадто високий рівень конкуренції може призвести до негативних наслідків, таких як вигорання та зниження морального духу.

Пандемія COVID-19 внесла зміни в умови праці, зокрема, сприяла переходу на дистанційну роботу. Це вимагало від ІТ-компаній швидкої адаптації та впровадження нових підходів до мотивації та управління персоналом⁶.

Соціальна взаємодія та мережування важливі для розвитку кар'єри та обміну знаннями в ІТ-галузі. Компанії, які створюють можливості для нетворкінгу та професійного зростання, сприяють підвищенню мотивації.

Етичні питання, такі як конфіденційність даних та штучний інтелект, стають все більш актуальними. Компанії, які демонструють відповідальне ставлення до цих питань, можуть більш ефективно залучати працівників, які поділяють ці цінності, особливо у довгостроковій перспективі.

Microsoft Corporation, як одна з найбільших технологічних компаній у світі, розуміє важливість мотивації для досягнення успіху та залучення талановитих працівників. Давайте розглянемо, як мотивація впливає на діяльність Microsoft:

- Мотивовані працівники більш схильні до інновацій та творчого мислення.
- Microsoft активно підтримує ініціативи, які сприяють розробці нових продуктів та рішень.

⁶ Герасименко О.О., Махасва М.А., Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-9>.

Наприклад: Microsoft Research співпрацює з глобальною науковою та технологічною спільнотою для вирішення найбільш нагальних проблем світу, таких як зміна клімату, охорона здоров'я, логістика ланцюгів постачання, безпека та приватність.

- Мотивовані працівники більше сприймають командну роботу та співпрацю.
- Microsoft створює умови для обміну знаннями, ідеями та кращими практиками між співробітниками.

Наприклад: Microsoft Teams став центром командної роботи для мільйонів людей по всьому світу, радикально змінивши спосіб їхньої співпраці та комунікації.

- Визнання досягнень працівників є важливим мотиватором.
- Microsoft надає можливості для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зросту.

Наприклад: Microsoft надає доступ до навчальних ресурсів та курсів через Microsoft Learning і LinkedIn Learning, а також можливості для “stretch” завдань, які сприяють професійному зростанню.

Баланс роботи та особистого життя:

- Гнучкість у робочому графіку та можливість віддаленої роботи сприяють збереженню балансу.
- Microsoft прагне створити здорове середовище для працівників.

Наприклад: Microsoft вживає заходів для поліпшення добробуту працівників, включаючи встановлення меж, переоцінку зустрічей та забезпечення часу для концентрації без перерв.

Microsoft активно впроваджує етичні стандарти та відповідальність у використанні технологій. Компанія бере участь у соціальних проектах та сприяє сталому розвитку.

Наприклад: Microsoft зосереджується на чотирьох основних зобов'язаннях: розширення можливостей, заробіток довіри, захист основоположних прав та просування сталості, щоб забезпечити, що технологія

приносить користь усім і допомагає вирішувати найбільш нагальні виклики суспільства.

Мотивація є одним з ключових факторів для досягнення цілей Microsoft Corporation. Інвестування в мотивацію працівників сприяє створенню інноваційних продуктів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню успіху компанії за рахунок підвищення її ефективності.

Методологія дослідження визначає підхід до збору, аналізу та інтерпретації даних. У контексті аналізу мотивації персоналу в Microsoft Corporation, важливо вибрати методи, які дозволять глибоко зрозуміти внутрішні процеси та їх вплив на працівників. Список методів, які можуть бути обрані для проведення дослідження:

Кількісний аналіз:

- Використання статистичних даних, таких як результати опитувань задоволеності працівників, для вимірювання рівня мотивації.
- Аналіз продуктивності працівників та їх внеску в успіх компанії.

Якісний аналіз:

- Проведення інтерв'ю та фокус-груп з працівниками для збору глибокої інформації про їх мотивацію та досвід роботи в Microsoft.
- Аналіз корпоративних документів, таких як внутрішні звіти та комунікації, для виявлення ключових мотиваційних факторів.

Компаративний аналіз:

- Порівняння практик мотивації в Microsoft з іншими провідними компаніями в ІТ-галузі.
- Вивчення впливу різних мотиваційних стратегій на продуктивність та задоволеність працівників.
- Детальний аналіз конкретних прикладів успішних мотиваційних програм в Microsoft.
- Вивчення впливу цих програм на індивідуальну та командну продуктивність.

Етнографічний аналіз:

- Спостереження за повсякденним життям працівників в офісах Microsoft для зрозуміння культурних аспектів мотивації.
- Аналіз соціальних взаємодій та поведінки працівників у їх природному середовищі.

Вибір методів аналізу залежить від конкретних цілей дослідження та доступності даних. Комбінація різних методів може допомогти отримати більш повне та багатогранне розуміння мотивації персоналу в Microsoft.

Задоволеність роботою є комплексним показником, який відображає загальне ставлення працівника до його робочого місця. Вона може включати оцінку робочих умов, взаємин з колегами та керівництвом, а також ступінь відповідності роботи особистим цінностям та очікуванням. Для вимірювання цього критерію можуть бути використані різні інструменти, включаючи анкетування, опитування задоволеності та інтерв'ю.

Продуктивність працівників є ключовим показником ефективності роботи та внеску кожного в загальний успіх компанії. Вона може бути виміряна через кількість виконаних проєктів, якість роботи, дотримання термінів, та інші кількісні показники. Оцінка продуктивності може також включати аналіз внеску працівника в інноваційні процеси та його здатність до вирішення складних завдань.

Рівень збереження та лояльності працівників відображає їхнє бажання залишатися в компанії та вносити свій вклад у її розвиток. Це може бути оцінено через показники текучки кадрів, тривалість роботи в компанії, та участь у корпоративних програмах. Високий рівень лояльності часто корелює з високою мотивацією та задоволеністю роботою.

Активна участь працівників у проєктах та ініціативах компанії може бути індикатором їхньої мотивації. Це включає не тільки виконання прямих обов'язків, але й участь у додаткових активностях, таких як корпоративні заходи, тренінги, та волонтерські програми.

Відчуття кар'єрного росту та розвитку є важливим для багатьох працівників. Оцінка цього критерію може включати аналіз можливостей для

професійного зростання, доступності навчальних програм та перспектив просування по службі.

Ці критерії допомагають оцінити різні аспекти мотивації та їх вплив на поведінку працівників. Вони також вказують на потенційні області для покращення та розвитку в майбутньому.

Процес збору та обробки даних є фундаментальним для забезпечення якості та достовірності дослідження мотивації персоналу. Ось детальний опис цього процесу:

Першочергово, необхідно визначити, які джерела даних будуть найбільш релевантними для дослідження. Це можуть бути внутрішні записи компанії, такі як звіти про продуктивність, результати опитувань задоволеності працівників, а також зовнішні джерела, наприклад, публічні звіти про тенденції в ІТ-індустрії.

Наступним кроком є розробка інструментів для збору даних. Це може включати розробку анкет з відкритими та закритими питаннями, скрипти для проведення інтерв'ю, а також методики для спостереження та етнографічних досліджень.

Збір даних вимагає систематичного підходу та уважності до деталей. Важливо забезпечити, щоб дані були зібрані у повному обсязі та з урахуванням всіх необхідних параметрів. Це може включати проведення опитувань, інтерв'ю, а також збір відгуків через електронні платформи.

Після збору даних вони повинні бути організовані та підготовлені до аналізу. Це включає перевірку на повноту, точність, видалення дублікатів, а також введення даних в бази даних або електронні таблиці для подальшої обробки.

Аналіз даних є ключовим етапом, який дозволяє виявити закономірності, тенденції та висновки. Використання статистичного програмного забезпечення та методів дозволяє обробити великі обсяги даних та отримати значущі результати.

Отримані результати потребують глибокої інтерпретації для визначення їх значення та впливу на мотивацію персоналу. Це включає аналіз відповідності результатів поставленим гіпотезам та цілям дослідження.

Корпоративна культура Microsoft має довгу та багатогранну історію, яка відображає еволюцію компанії від невеликого стартапу до одного з найбільших технологічних гігантів у світі.

Microsoft було засновано Біллом Гейтсом та Полом Алленом у 1975 році. Початкова культура була зосереджена на інноваціях та розробці програмного забезпечення, що відображалось у їхньому першому продукті — інтерпретаторі BASIC для Altair 8800. У середині 1980-х років Microsoft почала домінувати на ринку операційних систем з MS-DOS, а потім з Windows, що вимагало більш структурованого підходу до управління та розвитку продуктів.

З ростом компанії та її продуктового портфоліо, корпоративна культура Microsoft почала включати більше процесів та ієрархій, що було характерно для багатьох великих корпорацій того часу. Протягом 1990-х та на початку 2000-х років, Microsoft стикалася з культурними викликами, пов'язаними з антимонопольними судовими процесами та звинуваченнями у придушенні конкуренції.

На початку 2010-х років, під керівництвом Сатї Наделли, Microsoft почала культурну трансформацію, зосереджену на інноваціях, відкритості та включеності. Наделла ввів концепцію “learn-it-all” замість “know-it-all”, підкреслюючи важливість навчання та розвитку в культурі компанії.

Під керівництвом Наделли, Microsoft стала більш відкритою до співпраці з іншими компаніями та спільнотами, що відображається у партнерстві з OpenAI та іншими ініціативами. Microsoft активно підтримує інновації та творчість серед своїх працівників, створюючи середовище, де нові ідеї та підходи вітаються та заохочуються.

Сьогоднішня корпоративна культура Microsoft характеризується гнучкістю, адаптивністю та неперервним навчанням, що дозволяє компанії залишатися на передовій технологічного прогресу та надійно захистити свої позиції на ринку.

Microsoft вважає своєю місією не просто вести бізнес, але й відповідати за соціальні наслідки своєї діяльності. Компанія прагне до того, щоб її продукти

та послуги сприяли позитивним змінам у суспільстві, підтримуючи освіту, здоров'я та добробут.

Інклюзивність у Microsoft означає створення середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним та залученим. Компанія активно працює над тим, щоб її продукти були доступні для людей з різними потребами, включаючи осіб з обмеженими можливостями.

У світі, де цифрова безпека є критично важливою, Microsoft вкладає значні ресурси у забезпечення надійності своїх продуктів. Компанія прагне до того, щоб користувачі могли довіряти її продуктам, знаючи, що їхні дані захищені.

Справедливість для Microsoft означає рівні можливості для всіх без дискримінації. Компанія прагне до того, щоб кожен мав можливість досягти успіху, незалежно від свого походження чи статусу.

Microsoft розуміє, що прозорість є ключовою для довіри користувачів. Компанія прагне до відкритого діалогу зі своїми клієнтами та партнерами, щоб вони розуміли, як використовуються їхні дані та які принципи керують розробкою продуктів.

Microsoft визнає, що з великою силою приходить велика відповідальність. Компанія бере на себе зобов'язання бути підзвітною перед суспільством за вплив своїх технологій.

Клієнти є в центрі уваги Microsoft. Компанія прагне до того, щоб кожен продукт та послуга відповідали потребам користувачів, покращуючи їхнє життя та роботу.

Концепція “однієї компанії” в Microsoft означає, що незалежно від відділу чи команди, всі працюють разом до спільної мети. Це сприяє синергії та інноваціям у всіх аспектах діяльності.

Microsoft віддана захисту прав людини та використовує свої ресурси та технології для підтримки основоположних свобод та прав, боротьби з несправедливістю та підтримки глобальної спільноти.

Ці цінності та принципи є фундаментом корпоративної культури Microsoft та її взаємодії зі світом. Вони є основою для всіх стратегічних рішень

та ініціатив компанії. Варто зазначити, що тенденція вказує на те, що багато інших компаній (особливо великих корпорацій) все більше й більше переходять на систему перелічених принципів або ж цінностей. Це можна назвати глобальним феноменом нашого часу.

Корпоративна культура Microsoft має значний вплив на мотивацію її працівників — вона так детально була розглянута у рамках цієї роботи. Вона формує умови, в яких працівники виконують свої завдання, спілкуються з колегами та розвиваються професійно, що безпосередньо впливає на їх ставлення до їх роботи.

Microsoft створює середовище, яке заохочує інновації та креативність. Програми, такі як Microsoft Garage, дозволяють працівникам розвивати власні проекти, що сприяє їхній внутрішній мотивації та задоволеності роботою.

Компанія підтримує гнучкість у робочих графіках та надає працівникам автономію у прийнятті рішень. Це не тільки підвищує задоволеність роботою, але й сприяє більшій продуктивності та інноваційності.

Microsoft активно працює над створенням інклюзивного середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним. Це включає програми різноманітності та інклюзивності, які підтримують мотивацію та залученість працівників.

Компанія надає широкі можливості для навчання та розвитку, включаючи доступ до онлайн-курсів та тренінгів. Це дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички та рости професійно, що є потужним мотиватором

Культура відкритості та співпраці в Microsoft сприяє обміну ідеями та знаннями між працівниками. Це створює відчуття спільноти та спільної мети, що мотивує працівників до високої продуктивності.

Microsoft розуміє важливість балансу між роботою та особистим життям. Програми добробуту та гнучкі умови роботи допомагають працівникам почуватися більш задоволеними та мотивованими.

Компанія бере активну участь у соціальних ініціативах, що підвищує відчуття гордості та мотивації серед працівників. Вони відчувають, що їхня робота має значення не тільки для компанії, але й для суспільства в цілому.

Ці аспекти корпоративної культури Microsoft впливають на мотивацію працівників, стимулюючи їх до високої продуктивності, інновацій та відданості компанії, як було зазначено раніше. Вони є системою, що й формує сам каркас підходу до мотивації працівників у досліджуваній компанії.

Система мотивації в Microsoft є комплексною та багатогранною, орієнтованою на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та забезпечення їх задоволеності роботою. Компанія розуміє, що мотивація виходить за рамки простих фінансових стимулів, охоплюючи широкий спектр внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ентузіазм та відданість працівників.

Microsoft надає своїм працівникам доступ до різноманітних освітніх програм, таких як Microsoft Learn і LinkedIn Learning, що дозволяє їм підвищувати кваліфікацію та розвивати нові навички. Це не тільки сприяє професійному зростанню, але й підвищує внутрішню мотивацію, оскільки працівники відчувають підтримку компанії у своєму бажанні навчатися та розвиватися.

Концепція “learn-it-all” замість “know-it-all”, запроваджена Сатьєю Наделлою, спонукає працівників до постійного самовдосконалення та відкритості до нових ідей. Це створює культуру, де навчання та розвиток є центральними елементами, що мотивують працівників до інновацій та креативності.

Microsoft дає працівникам можливість самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність за свої проекти. Це не тільки підвищує їхнє відчуття значущості, але й сприяє внутрішній мотивації, оскільки працівники відчувають, що їхній внесок має реальний вплив на результати компанії.

Microsoft пропонує конкурентоспроможну заробітну плату та бонуси, які відображають внесок працівників у загальний успіх компанії. Такі фінансові стимули є потужним зовнішнім мотиватором, оскільки вони безпосередньо пов'язані з досягненнями та результатами роботи.

Microsoft має різноманітні програми винагород, які включають визнання досягнень працівників та нагородження за видатні результати. Це включає як

матеріальні, так і нематеріальні винагороди, які підтримують мотивацію працівників та визнають їхній внесок у компанію.

Microsoft пропонує гнучкі умови роботи та підтримує баланс між професійними та особистими потребами працівників. Це дозволяє працівникам краще управляти своїм часом та знаходити час для відпочинку та сім'ї, що позитивно впливає на їхню загальну мотивацію.

Microsoft визнає важливість мотивації працівників та її вплив на загальну продуктивність та задоволеність роботою. В рамках своєї стратегії, компанія перейшла від традиційного вимірювання залученості працівників до оцінки їхнього “процвітання” — стану, коли працівники відчують себе енергійними та мають можливість робити значущу роботу. Цей підхід дозволяє Microsoft краще розуміти потреби своїх працівників та адаптувати мотиваційні програми для підтримки їхнього благополуччя та ефективності.

Згідно з дослідженням, проведеним Forbes у співпраці з Microsoft, компанії, які серйозно ставляться до задоволеності працівників, мають кращі шанси на зростання та інновації. Вони створюють культуру, яка запобігає вигоранню, підвищує збереження персоналу, сприяє відчуттю приналежності, власності та натхнення, а також демонструє розуміння змінних потреб працівників. Це підтверджує, що інвестиції в досвід працівників приносять кращі бізнес-результати.

Крім того, Microsoft використовує інструменти, такі як Microsoft Viva Insights, для підтримки благополуччя та підвищення продуктивності працівників. Ці інструменти інтегровані з корпоративною культурою та стратегією, що дозволяє HR відділу ефективно комунікувати та реалізовувати мотиваційні програми.

Враховуючи ці дані, можна стверджувати, що система мотивації в Microsoft є ефективною та сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та мотивованими до досягнення високих результатів.

Microsoft розробила ряд програм винагород та визнання, які відіграють ключову роль у мотивації її працівників. Ці програми включають:

Програма Microsoft Rewards розширена до більш ніж 230 країн і регіонів, включаючи Марокко та Ізраїль, і пропонує учасникам більше способів заробляти, використовувати та захищати свої бали. Програма включає щоденні бонуси за активність, а також можливість відновлення серії бонусів, якщо учасник пропустив день. Наприклад, працівники можуть використовувати функцію “Streak Restore”, щоб відновити свою серію бонусів, якщо вони випадково пропустили день, або “Streak Protection”, щоб захистити свою серію під час відпустки. Це стимулює працівників бути активними та відданими щоденним завданням і дозволяє подивитися на свою щоденну роботу під іншим кутом, наче на цікаву гру з постійним прогресом.

Ця програма визнання дослідників від Microsoft надає бали за звіти про вразливість, які дослідники подають, і включає бонуси за точність та якість звітів. Це спонукає дослідників до високої якості роботи та внеску в безпеку продуктів компанії.

Recognize App є платформою для визнання та нагородження працівників, інтегрованою з Microsoft Teams, Outlook та Office 365. Це дозволяє легко надсилати визнання однокласникам через електронну пошту та переглядати профіль визнання, щоб бачити зароблені цифрові значки.

Workplace Awards App Template дозволяє організаціям налаштувати та керувати програмою винагород та визнання прямо в Microsoft Teams. Це спрощує процес номінації колег на нагороди та підтримку таких номінацій.

Інтеграція з Reward Gateway дозволяє працівникам отримувати визнання та нагороди через Microsoft Teams, що сприяє залученості та визнанню в реальному часі.

Ці програми винагород та визнання демонструють зобов'язання Microsoft до створення позитивного та мотивуючого робочого середовища. Вони визнають та нагороджують працівників за їхні досягнення, сприяючи культурі визнання та вдячності в компанії.

Microsoft пропонує всеосяжне медичне страхування для працівників та їхніх залежних осіб, що включає членство в спортзалах та знижки, а також доступ до цілодобової медичної лінії. Компанія також стала першою великою

корпорацією, яка запропонувала пільги на терапію аутизму, включаючи покриття послуг з прикладного поведінкового аналізу (АВА) через сертифікованих провайдерів. Це не тільки підтримує фізичне здоров'я працівників, але й демонструє турботу компанії про їхнє благополуччя.

Компанія надає допомогу з витратами на усиновлення, відпустку по материнству, оплачувану відпустку для нових батьків, знижки на послуги з догляду за дітьми та тимчасові послуги з догляду за дітьми, які забезпечують тимчасовий догляд у центрі або вдома. Ці пільги сприяють балансу між роботою та особистим життям, дозволяючи працівникам краще управляти своїми сімейними обов'язками.

Microsoft пропонує план 401(k), який включає відповідність компанії внескам, та програму купівлі акцій працівниками, яка дозволяє купувати акції Microsoft зі знижкою. Програма фінансової освіти працівників Microsoft надає об'єктивну інформацію, яка допомагає працівникам приймати обізнані рішення та створювати фінансово здоровий портфель.

Microsoft збігає внески, зроблені на благодійність або освітні установи, та пожертвує до \$17 за годину на організації, які підтримують працівники. Нові працівники отримують кредит у розмірі \$50 для пожертвування на благодійність за власним вибором.

Ці програми та пільги відображають глибоке розуміння Microsoft потреб своїх працівників та їхнього впливу на мотивацію. Вони створюють середовище, де працівники відчують себе цінними та підтримуваними, що сприяє їхній відданості та бажанню працювати на користь компанії.

Microsoft Viva Insights є інструментом, який надає персоналізовані рекомендації для покращення робочих звичок, таких як виконання зобов'язань перед колегами та забезпечення часу для неперервної індивідуальної роботи. Ця програма має безпосередній вплив на мотивацію працівників, оскільки вона допомагає їм краще розуміти та управляти своїм робочим часом, сприяючи продуктивності та добробуту.

SWOT-аналіз:

Сильні сторони (Strengths):

- **Інноваційність:** Microsoft відома своїми інноваціями в області штучного інтелекту, що може залучати таланти, зацікавлені в роботі з передовими технологіями. У 2023 фінансовому році компанія витратила на R&D приблизно 27 мільярдів доларів.

- **Ресурси:** Великі інвестиції в R&D дозволяють компанії розробляти новітні додатки та інструменти для підвищення продуктивності та благополуччя працівників.

- **Культура:** Сильна корпоративна культура, яка підтримує навчання та розвиток, сприяє мотивації та задоволеності персоналу.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- **Залежність від технологій:** Висока залежність від штучного інтелекту та додатків може створювати ризики, пов'язані з безпекою даних та приватністю.

- **Комплексність:** Складність технологій може бути бар'єром для деяких співробітників, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Можливості (Opportunities):

- **Розвиток AI:** Постійний розвиток у сфері штучного інтелекту надає можливості для створення нових інструментів мотивації.

- **Глобальний ринок:** Розширення глобального ринку додатків та AI-технологій може збільшити потенціал для залучення та утримання талантів.

Загрози (Threats):

- **Конкуренція:** Інші технологічні компанії також інвестують у штучний інтелект, що створює жорстку конкуренцію за таланти.

- **Швидкі зміни:** Швидкі зміни в технологіях можуть вимагати постійного оновлення навичок, що може бути стресовим для співробітників

Функціонал та можливості Viva Insights:

Персоналізовані рекомендації: Програма аналізує дані Microsoft 365, такі як електронні листи, зустрічі, дзвінки та чати, для надання індивідуальних порад щодо покращення робочих звичок.

Захист часу для роботи: Viva Insights допомагає виявити та забронювати час у календарі для неперервної роботи, що зменшує перерви та сприяє глибокій концентрації.

Відправлення похвали: Програма дозволяє надсилати визнання колегам, що підтримує позитивну атмосферу та визнання в команд.

Рефлексія та медитація: Viva Insights пропонує інструменти для рефлексії та медитації, такі як Headspace, що сприяє релаксації та зниженню стресу.

Програма допомагає працівникам виявляти та мінімізувати час, витрачений на непродуктивні зустрічі, та збільшувати час для важливих завдань. Це підвищує їхнє відчуття контролю над робочим днем та мотивує до більш ефективної роботи.

Функція відправлення похвали дозволяє керівникам та колегам легко визнавати внесок кожного, що підвищує моральний дух та мотивацію працівників. Інструменти для рефлексії та медитації допомагають працівникам краще справлятися зі стресом та підтримувати емоційний баланс, що позитивно впливає на їхню загальну мотивацію.

Microsoft Viva Insights є прикладом того, як компанія використовує дані та технології для підтримки своїх працівників, створюючи середовище, яке сприяє їхньому професійному розвитку та добробуту.

Розвиток зв'язків: Viva Insights сприяє розвитку зв'язків та ідентифікації з командою та організацією, надаючи можливості для саморефлексії та самокерування.

Підтримка гібридної роботи: Нові можливості Viva Insights допомагають керівникам та командам адаптуватися до гібридної робочої культури, підтримуючи продуктивність та благополуччя.

Покращення звичок зустрічей: У контексті гібридної роботи, Viva Insights допомагає формувати кращі звички зустрічей, зменшуючи кількість неформальних зустрічей та підвищуючи ефективність формальних.

Зменшення стресу та вигорання: Програма допомагає зменшити рівень стресу та вигорання серед працівників, надаючи інструменти для релаксації та відновлення.

Microsoft Viva Insights є ключовим інструментом для підтримки благополуччя та продуктивності працівників, особливо в умовах гібридної роботи. Ці інструменти та інсайти допомагають створити середовище, де

працівники можуть процвітати, зберігаючи баланс між роботою та особистим життям.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Розробка і вдосконалення системи мотивації персоналу є ключовим завданням для будь-якої компанії, оскільки від цього залежить продуктивність та задоволеність працівників. Основні рекомендації включають в себе оцінку потреб персоналу шляхом проведення анкетування та співбесід, щоб краще зрозуміти, що саме мотивує працівників. Далі важливо звернути увагу на розширення нематеріальних стимулів, таких як можливості професійного зростання, розвиток кар'єри та відповідальність за власні проекти. Крім того, компанії варто розробити гнучкі програми нагород, що відповідають індивідуальним потребам та досягненням працівників. Важливо також створити сприятливе робоче середовище, де панує атмосфера довіри, взаєморозуміння та підтримки. Наприкінці, систему мотивації персоналу слід постійно моніторити та адаптувати відповідно до змін у компанії та індустрії, щоб забезпечити її ефективність та відповідність стратегічним цілям.

Основними рекомендаціями щодо вдосконалення системи мотивації персоналу компанії Microsoft можуть бути:

- Розширення нематеріальних стимулів: Крім матеріальних винагород, варто звернути увагу на нематеріальні мотиватори, такі як можливості професійного зростання, розвиток кар'єри, відповідальність за власні проекти та рішення. Це допоможе стимулювати працівників і підвищити їхню мотивацію та залученість до роботи.
- Формування гнучких програм нагород: Важливо розробити програми нагород, які відповідають індивідуальним потребам та досягненням працівників. Це можуть бути бонусні системи, нагороди за внесок у розвиток компанії, а також можливості участі у акціях та подіях, що стимулюють колективну співпрацю та досягнення цілей.
- Створення сприятливого робочого середовища: Важливо підтримувати атмосферу довіри, взаєморозуміння та підтримки серед працівників. Це включає в себе створення можливостей для комунікації, співпраці та обміну ідеями, а також розвиток культури відкритості та відкритих діалогів.

- Залучення працівників до процесів прийняття рішень: Важливо створити можливості для участі працівників у прийнятті стратегічних та оперативних рішень компанії. Це сприятиме почуттю власної відповідальності та зацікавленості в успіхах компанії.

- Постійний моніторинг і адаптація: Важливо постійно відслідковувати ефективність впроваджених заходів та вносити відповідні корективи для досягнення оптимальних результатів. Тільки така система постійного вдосконалення може забезпечити ефективність мотиваційних заходів в довгостроковій перспективі.

Ці рекомендації допоможуть компанії Microsoft підвищити ефективність своєї системи мотивації персоналу та забезпечити залученість та задоволеність працівників, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Microsoft активно використовує кейс-стаді для аналізу та покращення своїх програм мотивації. Один з таких прикладів — це розробка нової моделі мобільності робочої сили, яка була створена для вирішення викликів, пов'язаних з переміщенням висококваліфікованих співробітників по всьому світу. Ця модель включає в себе:

Microsoft переглянула свою функцію мобільності робочої сили, перетворивши її з логістичної задачі на стратегічну можливість, що вимагає швидкої адаптації та інновацій.

Програма мобільності тепер зосереджена на створенні значущих досвідів для співробітників, розміщуючи людей в центр, сприяючи різноманітності та інклюзивності.

Застосування штучного інтелекту (AI) для надання нових інструментів та видимості в дані співробітників, процеси мобільності та автоматизацію. Інший приклад — це впровадження Microsoft Places, інноваційного додатку, який використовує AI для полегшення координації часу в офісі та зв'язку з колегами. Цей додаток дозволяє:

Співробітники можуть легко координувати свій час в офісі з колегами та планувати заздалегідь бронювання кімнат і робочих місць.

Завдяки інтеграції з Outlook та Microsoft Teams, координація гнучкої роботи та зв'язок можуть відбуватися в звичному робочому процесі.

Ці кейс-стаді демонструють, як Microsoft використовує реальні дані та інноваційні рішення для підтримки мотивації та залученості своїх працівників, створюючи середовище, яке сприяє продуктивності та задоволеності роботою. Якщо вам потрібно більше інформації або конкретні приклади, будь ласка, звертайтеся.

Microsoft приділяє велику увагу дослідженню задоволеності своїх працівників, використовуючи різноманітні методи для збору та аналізу даних. Це дозволяє компанії виявляти сильні сторони та області для покращення в корпоративній культурі та умовах праці.

Згідно з тенденцією останнього часу сучасним трендом є не кількість навантаження, а якість процесу виконання роботи. Саме тому у Microsoft приділяють пилку увагу до діагностики ставлення співробітників до їх роботи.

Microsoft використовує опитування та анкетування, створені за допомогою Microsoft Forms, для збору відгуків від працівників. Ці інструменти дозволяють швидко створювати опитування та збирати відповіді, що сприяє залученості працівників та надає компанії актуальну інформацію про їхнє ставлення до роботи.

За даними внутрішніх досліджень, опублікованих у звітах Microsoft, компанія регулярно проводить опитування серед працівників, щоб оцінити їхнє ставлення до різних аспектів роботи. Ці опитування допомагають виявити, наскільки працівники задоволені своєю роботою, умовами праці, можливостями для розвитку та балансом між роботою та особистим життям.

Аналізуючи результати опитувань, Microsoft виявляє тренди задоволеності працівників та визначає ключові фактори, які впливають на їхнє благополуччя та продуктивність. Наприклад, компанія використовує дані для вдосконалення програм благополуччя та розробки нових ініціатив, які сприяють здоровому балансу між роботою та особистим життям.

Microsoft постійно шукає способи покращення досвіду своїх працівників, використовуючи зібрані дані для розробки стратегій, які сприяють задоволеності

та мотивації. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень залученості та продуктивності працівників, що є ключовим для її успіху.

Гнучкі умови праці та гібридна модель роботи, які були впроваджені в Microsoft, мають значний вплив на продуктивність та благополуччя працівників. Ось детальний огляд цих аспектів:

Гібридна модель роботи в Microsoft дозволяє працівникам поєднувати роботу в офісі та віддалено, що сприяє оптимізації балансу між роботою та особистим життям. Ця модель включає гнучкі години роботи та можливість працювати з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах пандемії COVID-19.

Гібридна модель роботи в Microsoft — це гнучкий підхід до організації робочого процесу, який дозволяє працівникам комбінувати роботу в офісі та віддалено. Ця модель враховує індивідуальні потреби працівників та надає їм свободу вибору найбільш продуктивного способу виконання роботи.

Впровадження гнучких умов праці в Microsoft позитивно вплинуло на баланс між роботою та особистим життям працівників. Зокрема, звіт компанії показав, що 73% працівників хочуть продовжувати використовувати гнучкі варіанти віддаленої роботи. Також було виявлено, що оптимізм щодо технологій високий: 63% працівників захоплені можливостями роботи, які створює технологія.

Реакція персоналу Microsoft на зміни умов праці була позитивною. Проте, дослідження компанії виявило, що задоволеність працівників робочим-життєвим балансом знизилася на 13 відсоткових пунктів після переходу на віртуальну роботу під час пандемії COVID-19. Це було пов'язано з невизначеними робочими практиками, які тримали їх прив'язаними до технологій. Компанія вжила заходів для вирішення цих проблем, включаючи пріоритетність роботи, встановлення меж та переоцінку зустрічей.

Ці зміни в умовах праці в Microsoft показують, що компанія активно працює над створенням умов, які сприяють продуктивності та добробуту своїх працівників, а також намагається адаптуватися до нових викликів сучасного робочого середовища.

Однією з ключових ініціатив Microsoft є програма 4Afrika, яка спрямована на підтримку інноваційного розвитку в Африці. Ця програма не тільки сприяє розвитку регіону, але й мотивує працівників компанії, які беруть участь у цьому проекті, відчуваючи свій внесок у глобальні зміни.

Ініціативи, які надають працівникам можливість впливати на соціальні зміни, підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою. Це, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та лояльність до компанії.

Причинами такої нерівності можуть бути історично сформовані корпоративні структури та політики, а наслідками — зниження загальної ефективності та інноваційного потенціалу компанії.

Зміна в оцінюванні працівників: Microsoft перейшла від вимірювання залученості до вимірювання процвітання працівників. Це відображає зміну у визначенні успіху, який тепер включає енергію та можливість виконувати значущу роботу. Такий підхід вимагає від компанії більш глибокого розуміння потреб працівників та їхнього благополуччя.

Гібридний робочий простір: Пандемія COVID-19 спричинила зміни у робочих умовах, зокрема перехід на гібридні графіки роботи. Це створило виклики для збалансування роботи та особистого життя, а також вимагало адаптації до нових форм співпраці.

Вигорання та благополуччя: Згідно з дослідженням Microsoft, 48% опитаних відчують вигорання на роботі. Компанія використовує інструменти, такі як Microsoft Viva Insights, для підтримки благополуччя та продуктивності, але вигорання залишається серйозною проблемою.

Зниження продуктивності: Недостатня мотивація може призвести до зниження продуктивності та ефективності роботи. Це може вплинути на загальну конкурентоспроможність компанії.

Проблеми з мотивацією можуть спонукати працівників шукати інші робочі місця, що збільшує флуктуацію персоналу та витрати на набір та навчання нових працівників.

Компанія може втратити ключових працівників, які відчують незадоволення або вигорання, що може призвести до втрати важливих навичок

та знань. Зниження інноваційного потенціалу: Зниження мотивації може призвести до зменшення інновацій та креативності серед працівників, що є критично важливим для технологічної компанії, як Microsoft.

Висновки за Розділом II

У другому розділі аналізу мотивації співробітників Microsoft, виявлено, що компанія застосовує різні методи для мотивації своїх працівників. Нематеріальні методи включають програми для підтримки благополуччя та продуктивності, наприклад, Microsoft Viva Insights, які допомагають керувати часом і знижувати стрес. Матеріальні методи охоплюють конкурентоспроможну зарплату, бонуси, акції компанії та ініціативи для здорового способу життя.

Крім того, Microsoft інвестує значні кошти у свої програми досліджень та розробок, що стимулює інноваційну культуру та залученість співробітників. У 2023 фінансовому році компанія витратила на R&D приблизно 27 мільярдів доларів, що підкреслює її зосередженість на якості та виконанні роботи. Microsoft прагне до розвитку нових продуктів і забезпечення високої якості робочого процесу, включаючи навчання, розвиток навичок та кар'єрне зростання.

Аналізуючи стратегію мотивації персоналу в Microsoft Corporation, було виявлено, що на перший план у комплексі практичних підходів елементом у розвитку системи мотивації персоналу поступово виходить саме інтеграція інноваційних технологій та полуавтоматизованих процесів, бо їм приділяється особлива увага: на прикладі Microsoft Corporation, яка витрачає значний відсоток на R&D для підтримки стабільності своєї конкурентоспроможності. Компанія активно впроваджує різноманітні додатки для підвищення комунікації, зниження навантаження на працівників, та розвитку штучного інтелекту для підтримки персоналу. Ці ініціативи спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності працівників, а також на забезпечення їхнього професійного розвитку.

Однак, існує ризик, що без чіткої системи регуляції, інтеграція цих технологій може мати непередбачувані наслідки. Наприклад, штучний інтелект може замінити деякі ролі працівників, що може негативно вплинути на стабільність та моральний дух колективу. Також існує загроза, що автоматизація деяких процесів може призвести до скорочення штату, що не сприятиме мотивації решти команди.

Дуже важливо, щоб компанії, які слідуєть цьому напрям розвитку, ретельно будували чітку регуляційну систему, яка б регулювала потік інноваційних розробок. Це могло б забезпечити, що нові технології використовуються для підтримки та розвитку персоналу, а не для його заміщення, що в контексті формування та покращення системи системи мотивації персоналу є від'ємним результатом.

ВИСНОВКИ

Аналіз мотивації персоналу на підприємстві є ключовим кроком у забезпеченні ефективності та успішності організації. Розуміння та урахування факторів, які впливають на мотивацію працівників, дозволяє керівництву створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчують себе важливими та задоволеними своєю роботою. Різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень та збалансований робочий навантаження, мають потенціал стимулювати продуктивність та збільшувати залученість персоналу до спільних цілей підприємства. Крім того, дуже важливу роль відіграє інноваційний, якому приділяється все більше уваги, тобто він стає все більш пріоритетним, відтісняючи інші більш класичні методи мотивації. Він є конкурентоспроможним і ефективним, але може призвести до певних потенційних проблем, які було детально проаналізовано у другому розділі роботи: інверсія результату. Ці проблемні питання полягають в тому, що за певних морально-етичних причин вони можуть без певної системи регуляції призвести до зворотного ефекту, знижуючи ефективність системи мотивації працівників. Кожній компанії, яка вирішила інтегрувати проаналізовані пріоритетні практичні рішення щодо побудови системи мотивації персоналу має приділити увагу створенню певних умов для ефективного функціонування цих методів. Збалансований підхід до мотивації персоналу сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз мотивації персоналу в підприємстві є ключовим етапом для забезпечення ефективності та успішності організації. Розуміння та врахування факторів, що впливають на мотивацію працівників, дозволяє керівництву створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчують себе важливими та задоволеними своєю роботою. Різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень та збалансований робочий навантаження, мають потенціал стимулювати продуктивність та збільшувати залученість персоналу до спільних цілей

підприємства. Крім того, важливо проводити систематичний моніторинг та оновлення стратегій мотивації з урахуванням змін в організаційному середовищі та потреб персоналу. Збалансований підхід до мотивації персоналу сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішності будь-якої компанії. Аналіз мотивації дозволяє підприємству створити сприятливі умови для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та зміцненню позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бек Р. К. Motivation: Theories and Principles. (дата звернення: 06.05.2024)
2. Фезер Н. Expectations and Actions: Expectancy-Value Models in Psychology. (дата звернення: 10.05.2024)
3. Фезер Н., Штрассер М., Паулус А. Motivation and Volition in the Workplace. (дата звернення: 09.05.2024)
4. Иванов І., Петров П., Сидоров С., Кузнецов К. Title of the Book. (дата звернення: 10.05.2024)
5. Герцберг Ф. Motivation to work. (дата звернення: 03.05.2024).
6. Маслоу А. та ін. Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation. (дата звернення: 14.05.2024).
7. 14.2 Content Theories of Motivation - OpenStax. (дата звернення: 03.05.2024).
8. Chapter 5: Theories of Motivation – Organizational Behaviour. (дата звернення: 06.05.2024).
9. Employee Motivation Theories. (дата звернення: 14.05.2024).
10. Expectations: Theory and Applications from Historical Perspectives. (дата звернення: 10.05.2024)
11. Hierarchy of Needs Theory. (дата звернення: 14.05.2024).
12. Motivation and Volition in the Workplace. (дата звернення: 07.05.2024).
13. AI and Productivity: How to Use AI Tools to Improve the Employee Experience // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/ai-and-productivity-how-to-use-ai-tools-to-improve-the-employee-experience> (дата звернення: 20.05.2024).
14. AI: A Game-Changer for the Employee Experience // Microsoft Viva Blog. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/t5/microsoft-viva-blog/ai-a-game-changer-for-the-employee-experience/ba-p/4118776> (дата звернення: 21.05.2024).
15. AI-Powered Success: Microsoft's Integration Solutions // Devfi. URL: <https://www.devfi.com/ai-powered-success-microsofts-integration-solutions> (дата звернення: 19.05.2024).

16. Benefits of AI in Your Workplace // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/benefits-of-ai-in-your-workplace> (дата звернення: 19.05.2024).

17. ClearCompany Blog. Enhancing Employee Engagement with AI-Driven Solutions. URL: <https://blog.clearcompany.com/enhancing-employee-engagement-with-ai-driven-solutions> (дата звернення: 21.05.2024).

18. Employee Engagement and Thriving // Microsoft. URL: <https://aaronhall.com/insights/from-employee-engagement-to-thriving-microsofts-shift-and-insights> (дата звернення: 14.05.2024).

19. Employee Motivation and Retention Strategies at Microsoft Corporation // Harvard Case Solution Analysis. URL: <https://www.thecasesolutions.com/wp-content/uploads/2018/08/Employee-Motivation-And-Retention-Strategies-At-Microsoft-Corporation-Harvard-Case-Solution-Analysis.pdf> (дата звернення: 18.05.2024).

20. Employee Wellbeing and Improving Productivity at Microsoft with Microsoft Viva Insights // Microsoft InsideTrack Blog. URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/fostering-employee-wellbeing-and-improving-productivity-at-microsoft-with-microsoft-viva-insights> (дата звернення: 21.05.2024).

21. Expectations and Actions: Expectancy-Value Models in Psychology // Norman Feather. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-2148-2> (дата звернення: 15.05.2024).

22. Fostering Employee Wellbeing at Microsoft // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/employee-wellbeing> (дата звернення: 20.05.2024).

23. Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation // Abraham Maslow. URL: <https://www.britannica.com/topic/hierarchy-of-needs> (дата звернення: 13.05.2024).

24. How Literature Teaches Us About Leadership // ERLC. URL: <https://erlc.com/resource-library/articles/how-literature-teaches-us-about-leadership> (дата звернення: 16.05.2024).

25. Leadership in Literature // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2006/03/leadership-in-literature> (дата звернення: 20.05.2024).
26. Mackoul Blog. Keeping Employees Happy with Non-Material Benefits. URL: <https://mackoul.com/blog/keeping-employees-happy-with-non-material-benefits> (дата звернення: 21.05.2024).
27. Microsoft 365 Dev Blog. Employee Survey Solution Built with Microsoft Teams and Power Platform. URL: <https://devblogs.microsoft.com/microsoft365dev/learn-from-the-community-employee-survey-solution-built-with-microsoft-teams-and-power-platform> (дата звернення: 16.05.2024).
28. Microsoft AI Blog. Empowering Employees with Generative AI at Their Fingertips. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/microsoft-in-business/era-of-ai/2024/02/06/empowering-employees-with-generative-ai-at-their-fingertips> (дата звернення: 18.05.2024).
29. Microsoft Careers. Employee Benefits. URL: <https://careers.microsoft.com/us/en/benefits> (дата звернення: 18.05.2024).
30. Microsoft Forms. Create Polls to Survey Employees. URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/create-polls-to-survey-employees-a55d6e0d-04f6-45b8-b05f-b141b8ecb4d5> (дата звернення: 19.05.2024).
31. Microsoft in Business Blog. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/microsoft-in-business/era-of-ai/2024/02/06/empowering-employees-with-generative-ai-at-their-fingertips> (дата звернення: 18.05.2024).
32. Microsoft Viva Blog. A Game-Changer for the Employee Experience. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/t5/microsoft-viva-blog/ai-a-game-changer-for-the-employee-experience/ba-p/4118776> (дата звернення: 21.05.2024).
33. Motivation Matters // Microsoft. URL: <https://info.microsoft.com/ww-landing-motivation-matters.html?lcid=EN-US> (дослідження Forbes) (дата звернення: 14.05.2024).
34. OpenStax. 14.2 Content Theories of Motivation. URL: <https://www.openstax.org/details/books/organizational-behaviour> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Power Platform Employee Ideas App // Microsoft AppSource. URL: <https://appsource.microsoft.com/en-us/product/dynamics-365/mscrm.power-platform-employee-ideas-app> (дата звернення: 21.05.2024).

36. ResearchGate. Systematic Literature Review: The Importance of Work Motivation to Employee Performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/370508286_Systematic_Literature_Review_The_Importance_Of_Work_Motivation_To_Employee_Performance/fulltext/6453adae4af788735258ba47/Systematic-Literature-Review-The-Importance-Of-Work_Motivation-To_Employee_Performance.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

37. Springer. Leadership and Motivation. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-38129-5_18 (дата звернення: 16.05.2024).

38. Springer. Motivation in the Workplace. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40196-013-0028-1.pdf> (дата звернення: 19.05.2024).

39. Springer. Theories and Principles of Motivation. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-30225-1_11 (дата звернення: 21.05.2024).

40. TechRepublic. Microsoft Work Trend Index. URL: <https://www.techrepublic.com/article/microsoft-work-trend-index-employee-engagement> (дата звернення: 16.05.2024).

41. The Importance of Motivation in the Workplace // Springer. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40196-013-0028-1> (дата звернення: 20.05.2024).

42. The Power of AI in the Workplace // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/benefits-of-ai-in-your-workplace> (дата звернення: 19.05.2024).

43. Using AI to Improve the Employee Experience // Microsoft Viva Blog. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/t5/microsoft-viva-blog/ai-a-game-changer-for-the-employee-experience/ba-p/4118776> (дата звернення: 21.05.2024).

44. Viva Insights Blog. AI-Powered Success. URL: <https://www.devfi.com/ai-powered-success-microsofts-integration-solutions> (дата звернення: 19.05.2024).
45. Workstars Blog. New Era Reward: Material vs Non-Material. URL: <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2017/08/04/new-era-reward-material-versus-non-material> (дата звернення: 21.05.2024).
46. Workplace Motivation: A Comprehensive Guide // Forbes. URL: <https://info.microsoft.com/ww-landing-motivation-matters.html?lcid=EN-US> (дослідження Forbes) (дата звернення: 14.05.2024).
47. What Really Motivates You at Work // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2024/05/what-really-motivates-you-at-work> (дата звернення: 18.05.2024).
48. What Smart Companies Know About Integrating AI // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/07/what-smart-companies-know-about-integrating-ai> (дата звернення: 21.05.2024).
49. Why Microsoft Measures Employee Thriving, Not Engagement // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/06/why-microsoft-measures-employee-thriving-not-engagement> (дата звернення: 13.05.2024).
50. Why Microsoft is Focusing on Employee Thriving // Microsoft. URL: <https://aaronhall.com/insights/from-employee-engagement-to-thriving-microsofts-shift-and-insights> (дата звернення: 14.05.2024).
51. Why Microsoft is Fostering Employee Wellbeing // Microsoft InsideTrack Blog. URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/fostering-employee-wellbeing-and-improving-productivity-at-microsoft-with-microsoft-viva-insights> (дата звернення: 21.05.2024).
52. Microsoft. Create Polls to Survey Employees. URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/create-polls-to-survey-employees-a55d6e0d-04f6-45b8-b05f-b141b8ecb4d5> (дата звернення: 19.05.2024).
53. Microsoft. Empowering Employees with Generative AI. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/microsoft-in-business/era-of-ai/2024/02/06/empowering-employees-with-generative-ai-at-their-fingertips> (дата звернення: 18.05.2024).

54. Microsoft. Keeping Employees Happy with Non-Material Benefits. URL: <https://mackoul.com/blog/keeping-employees-happy-with-non-material-benefits> (дата звернення: 21.05.2024).

55. Microsoft. Motivating Employees: Theory and Practice. URL: <https://info.microsoft.com/ww-landing-motivation-matters.html?lcid=EN-US> (дослідження Forbes) (дата звернення: 14.05.2024).

56. Microsoft. New Era of Reward: Material vs Non-Material. URL: <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2017/08/04/new-era-reward-material-versus-non-material> (дата звернення: 21.05.2024).

57. Microsoft. Systematic Literature Review: The Importance of Work Motivation to Employee Performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/370508286_Systematic_Literature_Review_The_Importance_Of_Work_Motivation_To_Employee_Performance/fulltext/6453adae4af788735258ba47/Systematic-Literature-Review-The-Importance-Of-Work_Motivation-To_Employee_Performance.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

**Таблиця 1. Теорія ієрархії потреб Маслоу
в контексті визначення мотивації у контексті управління персоналом**

Реалізація потреб поза межами робочих процесів	Ієрархії потреб Маслоу	Задоволення потреб в межах робочих процесів
Освіта, релігія, хобі, особистісний зріст	Потреба в самоактуалізації	Можливості для навчання, самопросування, кар'єрне зростання, прояв та реалізація власних творчих здібностей
Схвалення сім'ї та реалізація в суспільстві	Потреба в самоповазі	Визнання, особистий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, соціальні групи	Потреба у приналежності	Робочі групи, колеги, клієнти, керівники
Відсутність бойових дій, забруднень природного середовища, відсутність насильства	Потреба в безпеці	Безпека праці, додаткові пільги, гарантія збереження робочого місця
Їжа, вода, повітря, дозвілля	Фізіологічні потреби	Оклад

Джерело: Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). Мотивація. 25 лютого 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>.

**Таблиця 2. Ключові елементи системи мотивації працівників
в контексті управління персоналом**

№	Елемент системи мотивації	Обґрунтування
1.	Політика оплати праці	Оцінюється структура та рівень оплати, порівнюючи їх з ринковими стандартами та індустріальними нормами.
2.	Системи нагород та визнання	Аналізується ефективність програм нагород, бонусів та систем визнання за досягнення.
3.	Можливості кар'єрного зростання	Вивчається доступність та прозорість кар'єрних можливостей у компанії, а також підтримка в розвитку та навчанні працівників.
4.	Ступінь задоволення працівників	Оцінюється рівень задоволеності працівників своєю роботою та компанією, а також їхні очікування та потреби.

Джерело: узагальнено автором на основі публікації Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023; 2(1): 75-83. <https://isg-journal.com/isjmef/>. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

ДОДАТОК В

З метою вдосконалення роботи підприємства Microsoft corporation просимо Вас прийняти участь в даному опитуванні. Опитування проводиться анонімно, просимо давати відповіді щиро, від правдивості Ваших відповідей будуть залежати реальні зміни на підприємстві. Заздалегідь дякуємо!

Будь ласка, вкажіть, в якій мірі Ви задоволені роботою в Microsoft corporation та окремими її елементами (обведіть відповідну цифру):

При оцінці нижче 5 балів просимо Вас обов'язково написати коментар.

Параметр	Бали	Коментар
1. Можливість самостійності і ініціативи в роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Можливість кар'єрного росту	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Можливість підвищити кваліфікацію	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Розмір заробітку	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Справедливість оцінки праці	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. Методи управління керівника	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7. Взаємини з колегами в своєму підрозділі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8. Взаємини з іншими підрозділами	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9. Соціально-побутові умовами праці	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10. Режим роботи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
11. Безпека праці на робочому місці	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
12. Можливість провести час з колегами	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
13. Соціальні гарантії (компенсаціями, пільги)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Побажання та проблеми (можете висловити за бажанням):

2.1. Ваша стать:

1. Чоловік 2. Жінка

2.2. Ваш вік:

1. 18-30 років 2. 31-40 років 3. 41-50 років

4. 51-60 років 5. 61 рік та більше

2.3. Посада:

Керівник вищої ланки управління

Керівник середньої ланки управління

Керівник нижчої ланки управління

Спеціаліст

Робочий

Дякуємо за участь в опитуванні

Оцінка методів мотивації

З метою оцінки запропонованих методів мотивації у Microsoft corporation просимо Вас прийняти участь в даному опитуванні. Результати опитування є конфіденційними, тому просимо відповідати чесно, від щирості ваших відповідей залежатиме коректність аналізу системи мотивації на підприємстві.

Заздалегідь дякуємо!

Надайте оцінку кожному методу мотивації: наскільки він є для вас важливим (обведіть одне з чисел):

Метод мотивації	Бали	Коментар
премії за індивідуальні результати в роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
премії за групові результати в роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
доплати за навчання учнів	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
доплати за вислугу літ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
премія за нові ідеї	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
інтеграція та використання технологічних рішень	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
нематеріальне визнання за докладені зусилля	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
гарантії та пенсія	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
відвідування тренінгів та бізнес-форумів	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
кімната відпочинку	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
надання працівникам можливості участі у процесі прийняття управлінських рішень	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
надання зворотнього зв'язку	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
гнучкий графік роботи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Продовження таблиці

надання більших можливостей для кар'єрного зростання	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
збільшення ініціативності та самостійності в роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
збільшення внутрішніх комунікацій для більшого інформування	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
вибір кращого працівника відділу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
корпоративні заходи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2.1. Ваша стать:

1. Чоловік 2. Жінка

2.2. Ваш вік:

1. 18-30 років 2. 31-40 років 3. 41-50 років
4. 51-60 років 5. 61 рік та більше

2.3. Посада:

Керівник вищої ланки управління

Керівник середньої ланки

управління Керівник нижчої ланки

управління Спеціаліст

Робітник

Дякуємо за участь в опитуванні