

УДК 339.166:347.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-48>

Аверкина М.Ф.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1517-6434>

Мальон В.В.

магістрант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0798-3313>

Averkyna Maryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Management Organizations Department
Lviv Polytechnic National University

Malon Vasyi

Master Student
Lviv Polytechnic National University

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES FOR PROVIDING MOTIVATION IN A MARKETING AGENCY

У статті досліджено значення мотивації персоналу як ключового чинника підвищення ефективності діяльності маркетингової агенції в умовах гібридної формату роботи. Розкрито негативні наслідки недостатньої мотивації та визначено переваги формування сприятливого мотиваційного середовища. Проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, що висвітлюють ключові підходи до стимулювання персоналу. Наголошено, що мотивація є багатограним поняттям, що охоплює як внутрішні чинники, так і зовнішні впливи організаційного середовища. Особливу увагу приділено використанню сучасних інструментів штучного інтелекту для оцінки рівня мотивації. Наведено приклади таких інструментів, їхню функціональність та можливе застосування в практиці. У межах дослідження розроблено програмний продукт, створеного з використанням Next.js і моделі Gemini AI, що дозволяє автоматизовано аналізувати неструктуровані дані внутрішніх опитувань та формувати аналітичні висновки щодо мотиваційного стану персоналу. Зроблено висновок про доцільність інтеграції штучного інтелекту в HR-процеси для підвищення ефективності управлінських рішень та утримання талановитих працівників у гібридному форматі роботи.

Ключові слова: мотивація, гібридна праця, управління персоналом, інноваційні підходи, маркетингове агентство, система стимулювання, штучний інтелект.

The article considers the problem of ensuring staff motivation in the conditions of a hybrid work format, which has become particularly relevant due to the transformation of organizational structures, communication approaches and management models. It is noted that staff motivation is a critically important factor in ensuring labor productivity, staff stability and sustainable economic growth of the enterprise. The scientific works of domestic and foreign researchers are analyzed, which highlight key approaches to employee motivation. It is emphasized that motivation is a multifaceted concept that encompasses both internal factors and external influences of the organizational environment. Considerable attention is paid to the analysis of modern artificial intelligence tools used in the field of HR analytics to assess the level of motivation, emotional state, engagement and efficiency of employees. A comparative characteristic of platforms is presented, in particular Workday, HiBob, Officevibe, CultureAmp, Microsoft Viva Insights, Bonusly and Kudos. The advantages of using such systems for improving management decisions, reducing the risks of emotional burnout, increasing employee loyalty and forming a digital corporate culture are substantiated. A proprietary software product for analyzing employee motivation has been developed, which combines the Next.js web framework and the Gemini AI artificial intelligence model. The functional structure of the program is presented, the principle of its operation is described, in particular: text data processing, user query formulation, analytical processing by the system and report generation. It is shown that the software solution allows for linguistic and semantic analysis of unstructured data in order to identify demotivation factors and formulate

recommendations to improve the efficiency of personnel management. An optimization model was used to assess the effectiveness of AI implementation, which demonstrates a significant increase in time savings for the manager. It is separately emphasized that the proposed solution does not replace a management decision, but is an auxiliary tool in the decision-making process. It is shown that in the context of scaling an organization, its own software product is financially more profitable than market alternatives and provides more opportunities for adaptation to the specific needs of the company.

Keywords: motivation, hybrid work, human resources management, innovative approaches, marketing agency, incentive system, artificial intelligence.

Постановка проблеми. У сучасному менеджменті управління мотивацією персоналу стає одним із ключових напрямів, адже працівники є головним ресурсом компанії, що безпосередньо впливає на її діяльність. Результативне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві значною мірою визначається рівнем мотивації працівників, яка виступає ключовим чинником, що спонукає людину до продуктивної праці. Саме мотивація є основним інструментом активізації людського потенціалу, який не лише формує матеріальні засади виробництва, але й забезпечує їх ефективне функціонування [1].

Потенціал підприємства в руслі економічного зростання може реалізуватися лише за умов належної мотивації персоналу, тоді як її відсутність або недостатність може істотно стримувати розвиток і негативно впливати на показники ефективності. Натомість розвиток цілісної системи мотивації та ефективне управління нею, як у цілому, так і на рівні окремих елементів, сприяє зростанню продуктивності праці, оптимальному використанню трудових ресурсів і, як наслідок, підвищенню ефективності та прибутковості підприємства [2].

В Україні проблема забезпечення ефективної мотивації персоналу в умовах гібридної праці досліджена недостатньо, що обумовлює актуальність вивчення цього питання в контексті діяльності конкретних організацій. Зміни у поведінці працівників, адаптація до нових форматів, технологічна трансформація інструментів контролю та комунікації – усе це формує нове поле для управлінських рішень, яке потребує глибокого теоретичного та прикладного осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у становлення та розвиток теоретичних і прикладних аспектів мотивації персоналу в організаціях зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Серед них особливо слід відзначити наукові праці таких учених, як О.І. Мороз [3], Ю.І. Палеха [4], В.М. Щегорцова [5], К. Крейг [6], С. Роббінс [7], А. Маслоу [8], М. Армстронг [9]. В своїх роботах дослідники висвітлили ключові підходи для стимулювання працівників, а також формування ефективної системи мотивації в умовах сучасного виробництва.

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що мотивація є багатограним поняттям, яке охоплює як внутрішні психологічні чинники (К. Крейг, А. Маслоу), так і зовнішні впливи організаційного середовища (О.І. Мороз, Ю.І. Палеха, М. Армстронг). Частина авторів трактує мотивацію переважно як процес спонукування до дій або активізації поведінки, тоді як інші дослідники акцентують увагу на мотивації як механізмі задоволення потреб, що зумовлює готовність працівника докладати зусиль для досягнення цілей.

Формулювання завдання дослідження. Метою написання статті є дослідження особливостей мотивації персоналу в умовах гібридного формату роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість мотивації працівників неможливо переоцінити через її значний вплив як на індивідуальну, так і на загальну ефективність організації. Мотивовані співробітники не лише виконують свої обов'язки на високому рівні, а й залишаються лояльними до своєї роботи, що значно сприяє збільшенню прибутковості організації.

Натомість, відсутність мотивації може призвести до зниження продуктивності, погіршення результатів роботи та зниження морального духу, що негативно відбивається на кінцевих показниках організації. Для того, щоб уникнути цих негативних наслідків, керівництво повинно розуміти і задовольняти потреби працівників, що спонукають їх до ефективної діяльності [10].

Компанія, яка приділяє увагу мотивації своїх працівників та поліпшенню їхнього досвіду, неодмінно отримає численні переваги від такого підходу. Серед них можна виділити наступні: вища продуктивність праці; зниження рівня плинності кадрів; кращі відносини між менеджером та співробітником; відповідна корпоративна культура; позитивна репутація компанії; постійний саморозвиток; покращене обслуговування клієнтів.

Особливої актуальності набуває використання прикладного штучного інтелекту для підтримки мотивації працівників, особливо в умовах гібридної роботи, де постає потреба в постійній синхронізації, контролі навантаження та збереженні емоційного залучення співробітників.

В таблиці 1 продемонстровано основні інструменти штучного інтелекту, якими послуговуються в своїй роботі працівники різних компаній для виявлення рівня мотивації, залучення та продуктивності роботи. Також наведені основна функціональність інструментів та потенційні сфери застосування такого інструменту в маркетинговій агенції.

Інструменти штучного інтелекту дозволяють агентствам у режимі реального часу відстежувати емоційний стан та продуктивність команди, виявляти ознаки вигорання та перевантаження, а також забезпечувати персоналізовану підтримку кожному працівнику. Зокрема, завдяки платформам типу Workday, HiBob чи Microsoft Viva Insights, менеджери отримують доступ до аналітики, яка раніше була недоступною без масштабних опитувань або зовнішніх аудитів.

Окрему цінність становлять інструменти для визначення досягнень, як-от Bonusly чи Kudos, що зміцнюють командний дух та формують позитивну корпоративну культуру навіть у розподілених колективах. У свою чергу, системи зворотного зв'язку Officevibe або CultureAmp забезпечують відкриту комунікацію між

Інструменти штучного інтелекту для оцінки мотивації

Назва інструменту	Функціональність	Застосування в маркетинговій агенції
Workday	HR-аналітика, відстеження ефективності, прогнозування вигорання	Моніторинг продуктивності команд, підтримка емоційного балансу
HiBob	Оцінка залученості, аналіз навантаження, персоналізований підхід	Формування гнучких HR-рішень у режимі гібридної роботи
Officevibe	Регулярні опитування, аналіз настроїв у команді	Раннє виявлення проблем, підтримка прозорого зворотного зв'язку
CultureAmp	Глибинна оцінка залученості, аналіз відкритих відповідей	Прогнозування звільнень, оптимізація внутрішньої комунікації
Microsoft Viva Insights	Аналіз зустрічей, часу фокусної роботи, комунікацій	Виявлення ознак перевантаження, підтримка work-life балансу
Bonusly	Система взаємного визнання, гейміфікація заохочення	Підвищення мотивації через взаємне визнання заслуг
Kudos	Платформа для вдячності, аналітика командної взаємодії	Формування позитивної атмосфери та зміцнення корпоративної культури

Джерело: складено авторами за даними [11]

працівниками та HR-відділом, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми.

Використання таких технологій дає змогу маркетинговим агенціям не лише підвищувати ефективність управління персоналом, а й створювати більш гнучке, прозоре та підтримувальне середовище, що, у свою чергу, сприяє утриманню талантів, зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів [12].

Виділимо основні переваги використання інструментів штучного інтелекту [13]:

- підвищення рівня задоволеності працівників і зниження плинності кадрів;
- більш об'єктивна та прозора система винагород і зростання;
- зменшення рівня емоційного вигорання завдяки прогнозуванню навантажень;
- підвищення ефективності управлінських рішень завдяки HR-аналітиці;
- формування цифрової корпоративної культури, адаптованої до гібридного формату.

На основі аналізу існуючих підходів щодо використання штучного інтелекту в руслі оцінювання мотивації персоналу авторами розроблено програмний продукт, що поєднує вебфреймворк Next.js [14] та API моделі штучного інтелекту Gemini AI від Google [15]. Основною метою цієї розробки стало створення ефективного та доступного рішення для аналізу неструктурованих даних, зокрема інформації, що надходить із внутрішніх опитувань, особистих зустрічей або неформальної комунікації в межах компанії.

Архітектура програми є функціональною та водночас інтуїтивно зрозумілою. Інтерфейс користувача побудований у вигляді форми, де передбачено два основні поля: одне для введення або завантаження текстових даних, інше – для формулювання запиту до системи. Наприклад, користувач може поставити завдання на зразок: «Проаналізуй відповіді співробітників і зазнач, які проблеми впливають на мотивацію», або «Запропонуй рекомендації щодо покращення командної взаємодії». Отримана інформація передається до моделі Gemini AI, яка проводить лінгвістичний і семантичний аналіз та повертає у відповідь структуро-

ваний текстовий звіт із висновками, оцінками та пропозиціями [15]. Це може бути список основних проблем, рекомендації щодо їх вирішення, класифікація емоційного стану працівників або оцінка потенційних ризиків демотивації.

Для кращого розуміння того як працює реалізована програма, на рис. 1 наведено блок-схему основного алгоритму взаємодії користувача системи та штучного інтелекту Gemini AI. Схема ілюструє послідовність дій: від завантаження файлу, перевірки його коректності та зчитування даних, до формування та надсилення запиту, а також обробки отриманого результату. У випадку помилки передбачено виведення відповідного повідомлення для інформування користувача.

Найбільші переваги впровадження такого інструменту полягають у його здатності забезпечити оперативність і глибину аналізу при мінімальних витратах часу. Розроблена програма може обробити великі масиви даних за лічені хвилини, виявляючи приховані емоційні стани або слабкі місця в мотиваційній політиці, які складно виявити вручну. Завдяки використанню сучасних технологій веброзробки, зокрема Next.js, додаток залишається масштабованим, його легко доповнити новими модулями – від збереження історії запитів до візуалізації аналітичних даних або інтеграції з HRM-системами компанії [14].

Простий інтерфейс і невисокі вимоги до користувача роблять інструмент доступним навіть для тих фахівців, які не мають технічної підготовки. У результаті його використання керівництво отримує якісний аналітичний інструмент, що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, особливо в чутливих сферах, як-от підтримка мотивації у гібридній моделі праці [16].

Також слід зазначити, що функціонал розробленого продукту є мінімальним, програючи конкуренцію вже наявним системам на ринку. Проте впровадження власної системи значно заощаджує матеріальні ресурси, хоча потребує початкових інвестицій при розробці. Значний ефект заощадження коштів спостерігається при масштабуванні компанії, адже ринкові пропозиції змінюють ціну пропорційно до росту запитів. Власний програмний продукт надає можливості адаптувати



Рис. 1. Блок-схема роботи основного алгоритму розробленої програми

Джерело: складено авторами

функціонал для конкретних потреб компанії, адже розробка ведеться з урахуванням її вимог [13].

На рис. 2 зображено загальний інтерфейс розробленого інструменту.

Приклад відповіді штучного інтелекту в розробленому інструменті представлено на рис. 3.

Цей інструмент також сприятиме менеджерам компанії раціонально використовувати час для аналізу й прийняття рішення щодо вибору підходу мотивації працівника. Якщо зробити порівняння використання прикладного ШІ й опрацювання анкет вручну, то можна оцінити рівень ефективності використання ШІ за запропонованою оптимізаційною моделлю:

$$E = \Delta Pt / Bt \rightarrow \max \quad (1)$$

де E – ефект, який отримує компанія в результаті використання ШІ;

ΔPt – приріст зекономленого часу менеджером на опрацювання анкет в результаті використання прикладного ШІ, хв;

Bt – витрати часу прикладним ШІ на опрацювання анкети та надання рекомендації менеджеру, хв.

Приклад розрахунку: менеджер витрачає на опрацювання анкети працівника та прийняття рішення щодо мотивації 60 хв, прикладний ШІ опрацьовує анкету й дає рекомендацію в межах 5 хв (Bt), тоді приріст зекономленого часу становитиме $60 - 5 = 55$ хв (ΔPt). Тоді можемо підставити дані в оптимізаційну модель.

$$E = \Delta Pt / Bt = 55 / 5 = 11 \text{ (хв/хв)}.$$

Отже, на кожну витрачену хвилину ШІ припадає 11 хвилин отриманого ефекту в частині заощадженого часу.

Варто наголосити на тому, що використання прикладного ШІ дозволить вивільнити час, але кінцеве рішення буде прийматися менеджером. Може також скластися ситуація, що менеджер не повністю, або частково погоджуватиметься з запропонованим рішенням прикладного ШІ, однак, запропоноване рішення прикладним ШІ сприятиме усуненню ірраціонального рішення й недопущення конфліктності в компанії.

Висновки. В умовах гібридної роботи забезпечення високого рівня мотивації персоналу стає стратегічним пріоритетом для компаній. Дослідження підтверджує, що впровадження цифрових інструментів, зокрема систем на базі штучного інтелекту, дозволяє значно покращити управління людським капіталом, зробити мотиваційні підходи більш адаптивними, персоналізованими та ефективними.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту забезпечує вчасне виявлення демотиваційних факторів, оцінку емоційного стану працівників і підвищення якості зворотного зв'язку. Окрему цінність становлять системи визнання досягнень та формування позитивної культури взаємодії.

Особливо актуальним є розроблений у межах дослідження програмний продукт на основі Next.js та API моделі Gemini AI, який дозволяє аналізувати неструктуровані дані з внутрішніх опитувань і комунікацій. Такий підхід забезпечує новий рівень гнучкості та точності в оцінці мотивації, мінімізуючи часові та людські ресурси.

Таким чином, мотивація персоналу в умовах гібридної праці потребує комплексного підходу, де поєднуються класичні управлінські практики та сучасні технології. Використання штучного інтелекту відкриває нові можливості для формування стійкої, ефективної та мотивованої команди, що є запорукою конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії.

Перспективи подальших досліджень полягають в покращенні розробленого програмного продукту шляхом розширення доступного функціоналу.

Provide employee survey results in Excel format and a brief description for analysis

Upload excel file

Drag and drop some files here, or click to select files

Files

 Gallup Q12 – Svet (Відповіді).xlsx

Add description

Проаналізуй відповіді співробітника та дай оцінку залученості!



Analyze with AI

Рис. 2. Графічний інтерфейс розробленого інструменту

Джерело: складено авторами

The result of the analysis

Аналіз відповідей співробітника та оцінка залученості:

Коротка оцінка: Залученість низька. Хоча є позитивні моменти, багато відповідей вказують на демотивацію та низький рівень залучення.

Детальний аналіз по пунктах:

Позитивні моменти (фактори, які підтримують залученість):

Розуміння очікувань роботодавця: Так. Це фундаментально важливо. Співробітник знає, що від нього вимагається.

Достатньо ресурсів: Так. Наявність інструментів для роботи знімає фрустрацію та дозволяє якісно виконувати завдання.

Турбота керівництва: Так. Відчуття турботи важливе для емоційного благополуччя співробітника.

Врахування думки: Так. Співробітник відчуває, що його голос чують.

Відповідність місії компанії: Так. Співробітник відчуває сенс у своїй роботі та зв'язок з цілями компанії.

Відповідальність колег: Так. Розуміння, що колеги також прагнуть якісно виконувати свою роботу, створює більш продуктивне середовище.

Минулий досвід розвитку: Так. Співробітник мав можливості для навчання та росту в минулому, що позитивно впливає на його ставлення до роботи.

Рис. 3. Приклад відповіді штучного інтелекту в розробленому інструменті

Джерело: складено авторами

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. *Мотивація персоналу* : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 386 с.
2. Богацька Н. М. *Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві*. Херсон : Херсонський державний університет, 2015. 210 с.
3. Мороз О. І. *Управління персоналом*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 184 с.
4. Палеха Ю. І. *Менеджмент персоналу*. Київ : Ліра-К, 2015. 408 с.
5. Щегорцова В. М. *Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців*. Харків : Державне будівництво, 2007. 20 с.
6. Craig K. *Understanding Human Motivation*. Oxford : Oxford University Press, 1996.
7. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370–396.
9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.
10. Why Employee Motivation Is Important. URL: <https://peoplethrivers.com/why-is-employee-motivation-important> (дата звернення: 05.05.2025).
11. AI in HR: applications, benefits, and examples. URL: <https://www.workday.com/en-us/topics/ai/ai-in-hr.html> (дата звернення: 05.05.2025).
12. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. Achieving effective remote working: the role of technostress, conscientiousness, and virtual team characteristics. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17(1).
13. Deryugina E., Haxby J. V. Artificial intelligence in human resource management: Applications, benefits, and risks. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 165.
14. The React Framework for the Web. URL: <https://nextjs.org/docs> (дата звернення: 05.05.2025).
15. Google AI Studio. URL: <https://aistudio.google.com> (дата звернення: 05.05.2025).
16. Sarker I. H. Machine learning: Algorithms, real-world applications and research directions. *SN Computer Science*. 2021. Vol. 2(3). P. 160–163.

References:

1. Kolot A. M. (2006) *Motyvatyia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv: KNEU, 386 p. (in Ukrainian)
2. Bohatska N. M. (2015) *Motyvatyia yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi na pidpriemstvi* [Motivation as a key factor in improving labor efficiency at the enterprise]. Kherson: Khersonskiy derzhavnyi universytet, 210 p. (in Ukrainian)
3. Moroz O. I. (2019) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 184 p. (in Ukrainian)
4. Palekha Yu. I. (2015) *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Kyiv: Lira-K, 408 p. (in Ukrainian)
5. Shchegortsova V. M. (2007) *Problemy formuvannia ta udoskonalennia systemy motyvatsii pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv* [Problems of forming and improving the labor motivation system of civil servants]. Kharkiv: Derzhavne budivnytstvo, 20 p. (in Ukrainian)
6. Craig, K. (1996) *Understanding Human Motivation*. Oxford: Oxford University Press, UK.
7. Robbins S. P., Judge T. A. (2021) *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education, UK.
8. Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, pp. 370–396.
9. Armstrong, M. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page, UK.
10. Why Employee Motivation Is Important. Available at: <https://peoplethrivers.com/why-is-employee-motivation-important> (accessed May 5, 2025).
11. AI in HR: applications, benefits, and examples. Available at: <https://www.workday.com/en-us/topics/ai/ai-in-hr.html> (accessed May 5, 2025).
12. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020) Achieving effective remote working: the role of technostress, conscientiousness, and virtual team characteristics. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, no. 1, pp. 58–60.
13. Deryugina, E., & Haxby, J. V. (2023) Artificial intelligence in human resource management: Applications, benefits, and risks. *Journal of Business Research*, vol. 165.
14. The React Framework for the Web. Available at: <https://nextjs.org/docs> (accessed May 5, 2025).
15. Google AI Studio. Available at: <https://aistudio.google.com> (accessed May 5, 2025).
16. Sarker, I. H. (2021) Machine learning: Algorithms, real-world applications and research directions. *SN Computer Science*, vol. 2, no. 3, pp. 160–163.