

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Медичний та фармацевтичний менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«Удосконалення системи мотивації персоналу в організації  
(на прикладі Аптека ТОВ «НОВА УЖ»)»**

Виконала: студентка групи ТУзк-8-21-Б1МФМ(4.6здс) Івандель Ніколетт

Науковий керівник Кубіцький Ю. С.

Допущено до захисту, протокол №72-Ер від «09» березня 2026

Київ 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>                       | <b>6</b>  |
| 1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу .....                                          | 6         |
| 1.2. Теорії мотивації трудової діяльності персоналу .....                                   | 15        |
| 1.3. Методи мотивації та стимулювання трудової діяльності.....                              | 23        |
| <b>Висновки до першого розділу.....</b>                                                     | <b>28</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА УЖ».....</b>            | <b>30</b> |
| 2.1. Характеристика ТОВ «НОВА УЖ».....                                                      | 30        |
| 2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «НОВА УЖ» .....                                            | 33        |
| 2.3. Аналіз існуючої системи мотивації у ТОВ «НОВА УЖ».....                                 | 38        |
| <b>Висновки до другого розділу .....</b>                                                    | <b>45</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ СПРЯМОВАНІ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТОВ «НОВА УЖ» .....</b> | <b>48</b> |
| 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» .....              | 48        |
| 3.2. Розрахунок соціально-економічного ефекту запропонованих заходів ....                   | 57        |
| <b>Висновки до третього розділу .....</b>                                                   | <b>62</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                        | <b>64</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                    | <b>67</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                        | <b>75</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах динамічних змін економічного середовища та зростання конкуренції між організаціями особливої актуальності набуває проблема ефективної мотивації персоналу. Рівень залученості, продуктивності та лояльності працівників значною мірою визначається тим, наскільки система мотивації відповідає їхнім професійним потребам, очікуванням і ціннісним орієнтаціям. За відсутності продуманої мотиваційної політики організації стикаються зі зниженням результативності праці, плинністю кадрів та втратою кадрового потенціалу.

Сучасні підходи до управління персоналом свідчать про необхідність переходу від вузького розуміння мотивації як сукупності матеріальних стимулів до комплексних систем, що поєднують економічні, соціальні та психологічні чинники впливу. Особливої уваги вимагають питання адаптації мотиваційних механізмів до змін умов праці, цифровізації бізнес-процесів та трансформації трудових відносин. У цьому контексті удосконалення системи мотивації персоналу розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її сталого розвитку.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю практичного обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації. Наукове осмислення та адаптація сучасних мотиваційних моделей до реальних умов функціонування підприємств створює підґрунтя для формування дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності праці та конкурентоспроможності організації в цілому.

**Мета:** на основі проведення всебічного теоретичного та практичного дослідження розробити комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «НОВА УЖ».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі *завдання*:

1. Визначити зміст поняття та сутність мотивації персоналу;
2. Розглянути теорії мотивації трудової діяльності персоналу;
3. Навести методологію мотивації та стимулювання трудової діяльності
4. Надати характеристику ТОВ «НОВА УЖ»;
5. Провести аналіз кадрового складу ТОВ «НОВА УЖ»
6. Провести аналіз системи мотивації персоналу у ТОВ «НОВА УЖ»;
7. Провести аналіз існуючої системи мотивації у ТОВ «НОВА УЖ»
8. Розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «НОВА УЖ»;
9. Здійснити розрахунок соціально-економічного ефекту розроблених заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

***Об'єкт дослідження*** - система мотивації ТОВ «НОВА УЖ».

***Предмет дослідження*** – процес розробки та впровадження рекомендацій з метою вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ».

***Інформаційна база дослідження*** – навчальні та методичні посібники, періодичні видання, інтернет – ресурси, монографії вітчизняних та іноземних джерел, у яких висвітлено питання вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Для проведення аналізу використано статистичну, аналітичну, звітність підприємства. Емпіричну базу склали практична інформація щодо аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ».

***Методи дослідження*** . Для вирішення завдань, поставлених у цій дипломній роботі, були використані такі методи дослідження: аналіз наукової літератури з основ менеджменту, управління персоналом; аналіз діяльності організації, її системи управління та системи управління мотивацією персоналу; спостереження, розмови, анкетування.

***Теоретична значущість роботи.*** Результати цього дослідження можна використовувати у теоретичному курсі з предмету управління персоналом,

менеджменту та медичного менеджменту.

**Практична значимість:** результати цієї роботи сприяють удосконаленню системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» шляхом ефективного використання розроблених рекомендацій, вкладених у розвиток системи мотивації персоналу. Також результати дослідження можуть бути адаптовані і застосовані в діяльності інших господарюючих суб'єктів, та в навчальному процесі під час вивчення дисциплін з управління персоналом і менеджменту.

**Структура дипломної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів що об'єднують в собі 8 підрозділів, висновків, переліку використаних джерел літератури який становить 66 найменувань та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 83 сторінки, з них основного тексту 63 сторінки. Робота містить 7 рисунків та 13 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Поняття та сутність мотивації персоналу

Мотивація персоналу є однією з базових категорій сучасного менеджменту, що визначає характер взаємодії між організацією та її працівниками, рівень залученості трудового потенціалу, продуктивність діяльності й довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції та зростання ролі інтелектуального капіталу питання формування ефективної системи спонукання працівників до результативної праці набуває стратегічного значення. Саме мотивація виступає тим внутрішнім рушієм, який поєднує інтереси особистості та організації, перетворюючи формальне виконання посадових обов'язків на усвідомлену, ініціативну та відповідальну діяльність.

У науковій літературі поняття мотивації розглядається з різних позицій. Класичні підходи, сформовані представниками школи наукового управління, зокрема Ф. Тейлором, акцентували увагу на матеріальних стимулах як ключовому факторі підвищення продуктивності. Працівник у межах цього підходу сприймався переважно як раціональний суб'єкт, який реагує на фінансові заохочення. Однак подальший розвиток теорії управління продемонстрував обмеженість суто економічного бачення мотивації [12, с.11]. Дослідження Е. Мейо та представників школи людських відносин засвідчили значення соціально-психологічних чинників, групової динаміки та неформальних відносин у трудовому колективі. Було доведено, що поведінка працівника визначається не лише розміром винагороди, а й відчуттям причетності, визнанням, атмосферою довіри [42, с.61].

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробив А. Маслоу, який запропонував ієрархію потреб, що пояснює послідовність активізації різних

мотивів поведінки людини. Згідно з його концепцією, людина прагне задовольнити спочатку базові фізіологічні потреби та потреби безпеки, після чого актуалізуються соціальні потреби, потреба у визнанні та самореалізації. Цей підхід дозволив управлінцям зрозуміти, що мотиваційна система повинна враховувати багаторівневу структуру людських потреб і не обмежуватися виключно матеріальними стимулами [51, с. 13]. Подальший розвиток ідеї багатокомпонентності мотивації простежується у працях Ф. Герцберга, який розмежував гігієнічні фактори та мотиваційні чинники. На його думку, умови праці, рівень заробітної плати та міжособистісні відносини здатні запобігти незадоволенню, проте справжнє підвищення продуктивності забезпечують фактори, пов'язані зі змістом роботи, досягненнями та визнанням результатів [19].

Д. МакКлелланд, досліджуючи мотивацію досягнення, влади та причетності, підкреслював індивідуальні відмінності у домінуючих потребах працівників. Його підхід сприяв розвитку персоналізованих систем стимулювання, які враховують специфіку особистісних орієнтацій [42, с.76]. Водночас В. Врум у межах теорії очікувань наголошував, що інтенсивність трудових зусиль залежить від очікуваної ймовірності досягнення результату та цінності винагороди для працівника. Ця концепція змістила акцент з об'єктивних стимулів на суб'єктивне сприйняття співробітником зв'язку між зусиллями, результатами й винагородою. Теорія справедливості С. Адамса додала до цього аспект порівняльної оцінки: працівники співвідносять власний внесок і отриману винагороду з аналогічними показниками інших, формуючи відчуття справедливості або її порушення [21, с.57].

У сучасних умовах мотивація персоналу розглядається як складна багаторівнева система управлінських впливів, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні інструменти. Вона виступає не лише функцією менеджменту, а й інтегративним процесом, який охоплює планування, організацію, контроль і розвиток людських ресурсів. Мотивація пов'язана із формуванням корпоративної культури, стилем керівництва, системою

оцінювання результатів праці та кар'єрного просування. Ефективна мотиваційна політика сприяє формуванню лояльності, підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню плинності кадрів.

Сутність мотивації персоналу полягає у свідомому та цілеспрямованому впливі на внутрішні спонуки працівників з метою узгодження їхніх особистих інтересів із стратегічними цілями організації. Вона передбачає створення таких умов, за яких досягнення індивідуальних цілей стає можливим через реалізацію завдань підприємства. Таким чином, мотивація виступає механізмом трансформації потенційних можливостей працівника у реальні результати діяльності. Її зміст охоплює формування мотивів, підтримання трудової активності, стимулювання професійного зростання та забезпечення соціальної стабільності колективу.

Важливо підкреслити, що мотивація не є статичним явищем. Вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів: економічної ситуації, рівня розвитку організації, етапу життєвого циклу підприємства, вікової структури персоналу, культурних особливостей суспільства. Те, що ефективно мотивує працівників в одному контексті, може втратити актуальність в іншому. Тому система мотивації потребує постійного аналізу, коригування та адаптації до нових умов господарювання.

Особливого значення набуває розмежування понять «мотивація» та «стимулювання». Мотивація відображає внутрішній психологічний процес формування спонукань до діяльності, тоді як стимулювання є зовнішнім управлінським впливом, спрямованим на активізацію цих спонукань. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, премії, бонуси), моральними (визнання, подяки, нагороди), організаційними (кар'єрне просування, розширення повноважень) та соціальними (участь у прийнятті рішень, командна робота). Ефективність стимулювання залежить від того, наскільки воно відповідає внутрішнім потребам і цінностям працівника [62].

Власне визначення мотивації персоналу доцільно сформулювати як

комплексний управлінський процес формування, підтримання та розвитку внутрішніх і зовнішніх спонукань працівників до досягнення індивідуальних і організаційних цілей шляхом поєднання економічних, соціально-психологічних та організаційних інструментів впливу. У цьому визначенні акцент робиться на системності, динамічності та стратегічній спрямованості мотиваційної діяльності. Мотивація виступає не разовою акцією заохочення, а довготривалою політикою управління людським капіталом.

Сучасні концепції менеджменту підкреслюють зростання ролі нематеріальних факторів мотивації, зокрема можливостей професійного розвитку, участі у прийнятті управлінських рішень, гнучких форм зайнятості, балансу між роботою та особистим життям. У контексті цифровізації економіки та поширення дистанційної роботи змінюються інструменти мотиваційного впливу, зростає значення довіри, автономії та результатоорієнтованого управління. Організації, які здатні створити середовище підтримки, навчання та самореалізації, отримують переваги у боротьбі за таланти.

Отже, мотивація персоналу є складним багатовимірним явищем, що поєднує психологічні, економічні та соціальні аспекти управління. Вона визначає якість трудової поведінки, рівень ефективності використання людських ресурсів та стабільність розвитку організації. Усвідомлення її сутності дозволяє сформувати цілісну систему управління, спрямовану на досягнення стратегічних результатів через розкриття потенціалу кожного працівника.

Подальший розвиток теорії мотивації персоналу відбувався в напрямі поглиблення розуміння взаємозв'язку між внутрішніми установками працівника та організаційним середовищем. Значний вплив на формування сучасного бачення мотиваційних процесів справили дослідження Л. Портера та Е. Лоулера, які запропонували модель, що поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх інтерпретації результативність діяльності залежить не лише від прикладених зусиль, а й від здібностей працівника, характеру ролі, а також

сприйняття справедливості винагороди. Важливим положенням цієї концепції є теза про те, що задоволеність працею виступає наслідком, а не причиною високих результатів. Таким чином, ефективність системи мотивації визначається здатністю керівництва забезпечити прозорий і логічний зв'язок між досягненнями та винагородою [41, с.37].

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до мотивації зробив П. Друкер, який підкреслював необхідність управління за цілями як інструменту узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів. У його концепції працівник розглядається як активний учасник управлінського процесу, відповідальний за власні результати. Такий підхід передбачає делегування повноважень, чітке формулювання очікуваних показників ефективності та систематичний зворотний зв'язок. У цьому контексті мотивація набуває стратегічного виміру, оскільки вона інтегрується у загальну систему управління організацією [57, с.321].

Не менш важливими є ідеї Д. МакГрегора, викладені в його теоріях «Х» та «Y». Згідно з теорією «Х», працівники уникають відповідальності, не схильні до ініціативи та потребують постійного контролю. Теорія «Y», навпаки, виходить із припущення, що люди прагнуть самореалізації, здатні до самоконтролю й готові брати участь у прийнятті рішень. Вибір управлінської парадигми безпосередньо впливає на характер мотиваційної системи. Якщо керівництво орієнтується на припущення теорії «Y», то воно формує умови для розвитку внутрішньої мотивації, довіри та творчої активності персоналу [52, с.27].

У сучасній управлінській практиці дедалі більшої популярності набуває концепція самодетермінації, розроблена Е. Десі та Р. Раяном. Вона акцентує увагу на трьох базових психологічних потребах людини: автономії, компетентності та соціальній залученості. Задоволення цих потреб сприяє формуванню внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та продуктивною порівняно із зовнішніми стимулами. З позицій цієї теорії завдання менеджменту полягає у створенні середовища, що підтримує ініціативність, професійний розвиток та позитивну

взаємодію в колективі.

Сутність мотивації персоналу розкривається також через її функціональне призначення в системі управління. По-перше, вона виконує спонукальну функцію, забезпечуючи активізацію трудової поведінки. По-друге, регулятивну, оскільки спрямовує зусилля працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства. По-третє, стабілізаційну, сприяючи формуванню лояльності та зниженню ризику плинності кадрів. По-четверте, розвивальну, адже стимулює професійне зростання та підвищення кваліфікації.

У межах організації мотивація персоналу реалізується через систему матеріальних і нематеріальних інструментів. Матеріальна складова охоплює основну заробітну плату, преміальні виплати, бонуси, соціальні пакети, участь у прибутках підприємства. Проте сучасна практика доводить, що виключно фінансові стимули не забезпечують довгострокового ефекту. Нематеріальні методи, зокрема визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, участь у цікавих проєктах, корпоративні заходи, гнучкий графік роботи, мають суттєвий вплив на формування внутрішньої зацікавленості працівників.

Особливої уваги потребує питання індивідуалізації мотиваційних програм. Різні категорії персоналу можуть мати відмінні ціннісні орієнтири та очікування від роботи. Молоді спеціалісти зазвичай орієнтовані на професійний розвиток і швидке кар'єрне просування, тоді як працівники з великим досвідом цінують стабільність і соціальні гарантії. У зв'язку з цим універсальні мотиваційні схеми часто виявляються малоефективними. Сучасний менеджмент дедалі частіше застосовує диференційований підхід, що передбачає гнучке поєднання різних стимулів залежно від індивідуальних потреб [22, с.67].

Мотивація персоналу тісно пов'язана з корпоративною культурою та стилем керівництва. Авторитарний стиль управління обмежує ініціативу працівників, знижує рівень довіри та формує переважно зовнішню мотивацію. Демократичний стиль, навпаки, сприяє розвитку внутрішніх мотивів, підвищенню відповідальності

та креативності. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень посилює їхню ідентифікацію з організацією, що позитивно впливає на результати діяльності.

Важливою складовою мотивації є система оцінювання результатів праці. Об'єктивна та прозора оцінка дозволяє працівникам усвідомити критерії успішності, отримати зворотний зв'язок і визначити напрями подальшого розвитку. Відсутність чітких критеріїв або суб'єктивізм у прийнятті рішень щодо винагороди може призвести до зниження довіри та демотивації. Тому ефективна система мотивації повинна базуватися на чітко визначених показниках ефективності, зрозумілих правилах преміювання та відкритій комунікації.

У стратегічному вимірі мотивація персоналу розглядається як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Людський капітал стає ключовим ресурсом, здатним забезпечити інноваційний розвиток, адаптивність та стійкість організації в умовах нестабільного ринку. Підприємства, які інвестують у розвиток працівників, створюють умови для їхньої самореалізації та визнають значущість кожного члена колективу, отримують більш високі показники ефективності та довгострокової стабільності [46, с.56].

Отже, мотивація персоналу є комплексною категорією менеджменту, що відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають трудову поведінку працівників. Її сутність полягає у створенні умов, за яких особисті інтереси співробітників гармонійно поєднуються зі стратегічними цілями організації. Вона виступає не лише засобом підвищення продуктивності, а й механізмом розвитку людського потенціалу, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Подальший аналіз сутності мотивації персоналу доцільно здійснювати з урахуванням її структурних компонентів та взаємозв'язку із загальною системою управління організацією. Мотиваційний процес традиційно розглядається як послідовність етапів: виникнення потреби, формування мотиву, визначення цілей поведінки, здійснення трудових дій та отримання результату із подальшою оцінкою

ступеня задоволення потреби. Така логіка дозволяє зрозуміти, що управлінський вплив може здійснюватися на різних стадіях — як через формування умов праці, так і через коригування системи винагород, комунікацію цілей або створення можливостей для професійного розвитку.

Сучасні дослідники менеджменту звертають увагу на необхідність поєднання стратегічного й операційного аспектів мотивації. Стратегічний вимір передбачає формування довгострокової політики стимулювання, інтегрованої в загальну стратегію розвитку підприємства. Операційний аспект пов'язаний із щоденною практикою управління персоналом: організацією праці, розподілом обов'язків, контролем результатів, підтримкою ініціативи. Без узгодження цих рівнів мотиваційна система втрачає цілісність і перетворюється на сукупність розрізнених заходів.

Важливим напрямом дослідження є співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація виникає з інтересу до змісту діяльності, прагнення до самореалізації, професійного вдосконалення. Вона забезпечує стійкість трудової активності навіть за відсутності значних матеріальних стимулів. Зовнішня мотивація ґрунтується на системі винагород і санкцій, що застосовуються організацією. Хоча вона є необхідним елементом управління, надмірна орієнтація виключно на зовнішні стимули може призвести до формування формального ставлення до роботи. Ефективна система менеджменту прагне до балансу між цими двома складовими, створюючи умови для розвитку внутрішньої зацікавленості працівників [62, с.311].

Особливої уваги заслуговує питання мотивації в умовах змін та кризових ситуацій. Періоди економічної нестабільності, структурних реформ або організаційної трансформації супроводжуються зростанням невизначеності та психологічної напруги в колективі. У таких умовах традиційні методи стимулювання можуть виявитися недостатніми. Зростає роль комунікації, підтримки керівництва, прозорості управлінських рішень. Довіра до менеджменту

стає одним із ключових факторів збереження мотиваційного потенціалу персоналу.

Не менш значущим є аспект етичності мотиваційної політики. Справедливість розподілу винагород, дотримання принципів рівних можливостей, повага до гідності працівників формують основу довгострокової лояльності. Нехтування цими принципами може призвести до зниження морального клімату, конфліктів і втрати кваліфікованих кадрів. Тому мотивація персоналу повинна ґрунтуватися на чітких, прозорих і зрозумілих правилах, які визнаються справедливими більшістю членів колективу.

У контексті інноваційного розвитку підприємств особливого значення набуває мотивація творчої активності. Інноваційна діяльність передбачає готовність до ризику, пошуку нових рішень, подолання стереотипів. Для її підтримки необхідно створювати атмосферу відкритості, толерантності до помилок, заохочення ініціативності. Працівники повинні відчувати, що їхні ідеї цінуються та можуть бути реалізовані. У цьому аспекті мотивація виходить за межі традиційної системи винагород і трансформується у механізм формування організаційної креативності [19, с.216].

Сутність мотивації персоналу також розкривається через її взаємозв'язок із професійним розвитком і навчанням. Можливість підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, освоєння нових компетентностей виступає потужним стимулом для багатьох працівників. Інвестиції в навчання не лише підвищують якість людського капіталу, а й демонструють зацікавленість організації у довгостроковій співпраці. Це формує відчуття значущості та сприяє зміцненню внутрішньої мотивації.

Узагальнюючи різні підходи, можна зазначити, що мотивація персоналу є системним процесом, який поєднує психологічні механізми формування потреб і мотивів із управлінськими інструментами їх реалізації. Вона має багаторівневий характер, охоплює індивідуальний, груповий та організаційний рівні. На індивідуальному рівні мотивація визначає поведінку конкретного працівника, на груповому — впливає на динаміку колективу, на організаційному — формує

загальну ефективність підприємства.

Власне *трактування сутності мотивації персоналу доцільно сформулювати як інтегрований управлінський механізм узгодження інтересів особистості та організації, що базується на виявленні й розвитку потреб працівників, формуванні внутрішніх стимулів до продуктивної діяльності та створенні системи справедливих і прозорих винагород*. Таке розуміння підкреслює необхідність комплексного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтованого не лише на досягнення економічних показників, а й на забезпечення соціальної стабільності та професійного зростання персоналу.

## **1.2. Теорії мотивації трудової діяльності персоналу**

Мотивація та стимулювання трудової діяльності це один із найскладніших напрямів діяльності кадрових працівників, та управлінців відповідно.

Говорячи про мотивацію, під нею розуміють психічні чинники, які можуть бути як усвідомлюваними, так і несвідомими, вони спонукають індивіда до здійснення дій, які сприяють досягненню поставленої мети. З цією метою використовують: мотивування та стимулювання.

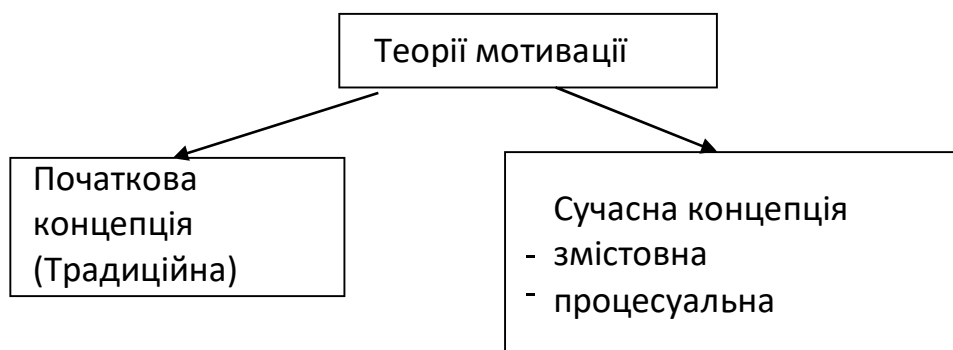
Теоретично теорії мотивацію умовно можна класифікувати так:

- 1) початкові концепції (Традиційні);
- 2) сучасні концепції (змістовна та процесуальна теорії, емпіричні дослідження) (рис.1.1) [34].

Початкова концепція (традиційна) полягає в тому, що застосовується політика «батога і пряника» для матеріального стимулювання працівника. Але слід зазначити, що основні припущення у початковій концепції мотивації сьогодні не вірні і ефективні.

Однією з теорій сучасної концепції є змістовна теорія мотивації, яка ґрунтується на тому, що людей ті чи інші потреби спонукають діяти так, і не

інакше.



**Рис.1.1. Класифікація теорій мотивації [34]**

До змістовної теорії мотивації відносяться: теорія Ф. Тейлора, теорія А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

Як відомо, першим представником змістовної теорії мотивації, став Ф. Тейлор, який виступав зі своїм класичним варіантом. Він казав, що людиною рухає бажання задовольняти потреби, які зростають, і відповідно для цього необхідно заробляти більше грошей.

На початку ХХ ст. у своїх працях Ф. Тейлор, встановивши норму виробітку і наукові принципи управління працею, зробив мотивацію на кшталт «батого» і пряника» більш ефективною [26, с.34 ].

Ф. Тейлором розроблено науково обґрунтовану систему норм витрачання часу для кожного виду робіт або для виконання тих чи інших операцій – так званих квот, які були орієнтовані на більш сильних та спритних працівників. Коли досягалася більш висока продуктивність, ніж та, яка була потрібна згідно з квотою, працівникам платили за високим тарифом і платили премії, що й давало працівникам можливість задовольнити свої потреби повніше. Але, якщо завдання не виконувалося за цим слідувало звільнення або оплата за зниженими розцінками, що й змушувало багатьох працівників докладати зусиль, які були на межі їхніх можливостей.

А. Маслоу є автором найпоширенішої теорії трудової мотивації, він потреби класифікував у дві групи, первинні (вроджені) та вторинні (соціально–набуті).

У цій теорії до первинних потреб відносяться фізіологічні потреби та почуття захищеності, до вторинних відносяться – соціальні потреби, самоповага та самовираження. Згідно з цією теорією, людина тільки після задоволення нижчих потреб переходить на наступний рівень ієрархії. При цьому слід зазначити, що потреби більшого рівня не обов'язково, щоб були задоволені повністю, але важливо, щоб потреби, які перебувають на вищому рівні, були менш задоволені, ніж ті, що нижчі.

Теорія А. Маслоу дозволила зрозуміти винятковість того, що для мотивування конкретного співробітника керівнику необхідно надати йому можливість задоволення своїх потреб таким чином, щоб у результаті було досягнуто спільних цілей компанії, в той же час управлінець повинен завжди вивчати потреби підлеглих, і завжди пам'ятати про те, що вони змінюються.

Наступною моделлю мотивації трудової діяльності, яка наголошувала на потребах вищих рівнів, є теорія Д. МакКлелланда, який вважав, що людині притаманні три потреби: влада, успіх, причетність.

Згідно з теорією МакКлелланда, якщо в індивіда є ці потреби, то він докладатиме зусиль, які його призведуть до їхнього задоволення, і відзначимо, що ця група потреб швидше носить набутий характер під впливом життєвих обставин, досвіду, навчання [34].

Люди, у яких розвинена потреба в причетності, зацікавлені у знайомих, наданні допомоги один одному, співробітників з такими потребами можна зацікавити великою соціальною роботою в компанії.

Потреба успіху знаходиться посередині, а проявляється не проголошенням успіху даним співробітником, а процесом який доводить роботу до успішного завершення. Потреба у владі, перш за все проявляється у прагненні контролювати дії та поведінку інших людей, брати на себе відповідальність за інших. МакКлеланд

вважав, що бажання володарювати, при поєднанні із соціальною зрілістю є міцною основою для благополучного управління.

Особи, які мають потребу у владі, умовно можна поділити на дві групи :

- ті, хто прагнуть до влади заради владарювання;
- ті, хто прагнуть отримати владу з метою рішення групових задач.

Ф. Герцберг розробив наступну двофакторну модель змістовної теорії мотивації, згідно якої є дві групи факторів, визначальних ставлення співробітника до роботи. Перша - «гігієнічні», або зовнішні, друга - «мотивації», або внутрішні 157 . Кожна група чинників має складові, які відбито в рис.1.2.

| Гігієнічні фактори                                                                                                                                                                                                                                                | Мотивації                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Політика фірми та адміністрації</li> <li>• Умови праці</li> <li>• Заробіток</li> <li>• Міжособистісні відносини з керівництвом, колегами та підлеглими</li> <li>• Ступінь безпосереднього контролю за роботою</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Успіх</li> <li>• Просування по службі</li> <li>• Визнання та схвалення результатів праці</li> <li>• Високий ступінь відповідальності</li> <li>• Можливість творчого та ділового зростання</li> </ul> |

**Рис.1.2. Двофакторна теорія потреб за Ф. Герцбергом [47, с.22]**

Слід зазначити, що коли у співробітника задоволені потреби першої групи, відбувається зниження негативного ставлення до праці, але водночас відсутнє стимулювання до досягнення нових результатів. Задоволеність факторами другої групи призводить до задоволеності своєю трудовою діяльністю, стимулює співробітника до творчості та відповідальності, але лише в тому разі, якщо задоволені потреби першої групи.

Подібно до матеріальних грошових заохочень, матеріально-соціальні стимули також належать до категорії зовнішніх винагород. Водночас необхідно зазначити, що так звані «гігієнічні чинники», визначені у теорії Герцберга, у певних умовах можуть виконувати функцію стимулів, а стимули, своєю чергою, можуть трансформуватися у звичайні умови, що формують мотивацію.

Винагорода, яка спочатку виступає стимулюючим фактором, після її отримання втрачає свою стимулюючу функцію. Це можна пояснити на практичному прикладі. Якщо працівнику пообіцяли переведення на більш цікаву або престижну посаду за умови підвищення продуктивності праці, то на початковому етапі таке переведення виконує роль стимулу. Однак після фактичного отримання цієї посади вона перестає бути стимулом і перетворюється на звичайну умову трудової діяльності. Отже, можна зробити висновок, що поки працівник має потребу в певному благоу і бачить можливість його отримання, воно виконує стимулюючу функцію. Після задоволення цієї потреби стимул трансформується у «гігієнічний фактор», тобто стає звичайним елементом трудового середовища. Якщо ж потреба задовольняється не повністю або залишається нереалізованою, відповідне благо продовжує виконувати роль стимулу [5, с.42].

*Грошова винагорода* у вигляді заробітної плати найбільш ефективно виконує мотиваційну функцію для працівників, у яких базові потреби залишаються незадоволеними. Після задоволення цих первинних потреб заробітна плата перестає бути основним стимулом і набуває характеру «гігієнічного фактора». У такому випадку більш значущими стають внутрішні мотиви, які забезпечують більш високий рівень ефективності праці. У результаті працівник демонструє кращі результати діяльності, що сприяє отриманню підприємством додаткових економічних вигод, які перевищують витрати на забезпечення базових потреб персоналу.

Таким чином, роботодавцю доцільно створювати належні умови для задоволення базових потреб працівників, зокрема забезпечувати конкурентний рівень заробітної плати, медичне страхування та належний рівень соціального захисту. Це дозволяє активізувати більш потужні внутрішні стимули, які позитивно впливають на результативність трудової діяльності персоналу.

Висновком цієї концепції являється те, що необхідно створювати умови, які будуть дозволяти більше уваги приділити факторам - «мотивації» і змістом самої праці.

Д. МакГрегор розробив теорію мотивації, згідно з якою в системі мотивації трудової діяльності людини існує пряма залежність від припущень та поглядів управлінців щодо домінування певних мотиваційних характеристик їх підлеглих. Автор класифікував свої припущення на дві категорії, «Теорію Х» і «Теорію У». «Теорія Х» має принципово негативну характеристику, і принципово позитивна характеристика у «Теорії У». «Теорії Х», характеризується тим, що працівник генетично не хоче працювати, і всіма можливими способами намагається уникати роботи, відповідно виникає жорстка необхідність співробітників контролювати, для працівника, перш за все, важливі гарантованість робочого місця, і у них практично немає будь-яких цілей.

Цілком протилежне мислення у людей, у яких більше домінує «Теорія У», ними праця сприймається як відпочинок або гра, вони дуже самоорганізовані та самоконтрольні, співробітники не уникають відповідальності, віддають перевагу свободі дій при прийнятті рішень.

До процесуальної теорії мотивації належать: теорія трудової мотивації Аткинсона, теорія очікувань Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера – Лоулера, теорія постановки цілей, концепція партисипативного управління [65, с.324 ].

Д. Аткинсон першим створив теорію, згідно з якою поведінка людини є результатом взаємодії її індивідуальних якостей і ситуації її сприйняття.

Відповідно до цієї теорії мотивація є взаємозв'язком наступних елементів: прагнення успіху, уникнення невдач, ймовірність успіху, привабливість успіху та добробуту. Дана теорія говорить про те, що людина найчастіше орієнтована на позитивний результат, якщо на підсвідомому рівні прагне виконувати нескладні завдання. Людям, які прагнуть успіху, самореалізації, властиво виконувати більш складні функції.

Теорія очікувань часто асоціюється з роботами В. Врума. Згідно з цією теорією людина повинна сподіватися на те, що поведінка, обрана нею, приведе її до досягнення покладених цілей. Теорія характеризується тим, що очікування являють собою ту оцінну категорію, яка дозволяє визначити ймовірність настання деякої події. Виділяють дві групи очікувань:

- очікування, які пов'язують зусилля і виконання роботи;
- очікування, які пов'язують виконання роботи та результати.

Дуже важливо, щоб була відповідність передбачуваної винагороди потребам співробітника, необхідно суворе співвідношення між тим що зроблено та отримано, і необхідний високий, але водночас реальний рівень результату. Також важливо те, що працівник свої сили оцінює так, як від нього на це чекає керівництво. Якщо співробітники відчують, що вони не отримають те, на що вони чекають, то ступінь мотивації у них буде слабшати. Таким чином, можна сказати, що чим менше співробітник відчуває взаємозв'язок між витратами та результатами, тим менше він мотивований за всіх інших рівних умов.

Теорія справедливості С. Адамса дозволяє пояснити розподіл зусиль, які витрачає співробітник залежно від своєї винагороди порівняно з отриманою винагородою інших, які виконують рівносильну роботу (рис.1.3). У теорії справедливості є 3 варіанти:

- співробітник вважає, що розмір його заробітної плати справедливий, відповідно, він продовжує працювати так само, як раніше;
- співробітник вважає, що йому платять мало, тобто його колега за ту ж

роботу отримує більшу винагороду. У такому випадку у нього виникає психологічний дискомфорт, він починає працювати гірше або ж починає вимагати підвищення одержуваної винагороди.

- співробітник вважає, що йому переплачують, відповідно він продовжує працювати з тим самим ступенем інтенсивності і навіть може його підвищити.

Модель Портера – Лоулера названа ім'ям її розробників – Л. Портера і Е. Лоулера, вона включає в себе елементи як теорії очікування, так і теорії справедливості

$$\frac{\text{Власна винагорода}}{\text{Власні зусилля}} = \frac{\text{Винагорода інших}}{\text{Зусилля інших}}$$

**Рис.1.3. Модель теорії справедливості С. Адамса [21, с.52]**

У даній моделі мотивація є функцією потреб, очікування та сприйняття працівником справедливої винагороди. Модель складається з 5 змінних: зусилля які витрачені, сприйняття, результати які отримані, винагорода та ступінь задоволеності .

Зусилля, які витрачає співробітник на виконання роботи, залежать від того, як співробітник оцінює цінність винагороди та яка віра, що її отримає. Основним висновком даної моделі є те, що результативна праця призводить до задоволення, яке призводить у свою чергу до зростання результативності. Дана модель підтверджує, що для повного розуміння механізму мотивації необхідно розглядати

взаємозв'язок між такими складовими, як трудові зусилля, професійні здібності працівника, отримані результати, винагорода, рівень задоволеності та індивідуальне сприйняття винагороди.

Під винагородою слід розуміти будь-яке благо або фактор, який спонукає працівника до виконання трудових обов'язків. На відміну від мотивів, що мають внутрішній психологічний характер і формуються у свідомості людини, винагороди є зовнішніми чинниками впливу. Мотиви являють собою внутрішні психічні процеси, які визначають спрямованість поведінки особистості, тоді як винагороди виступають зовнішніми благами, що у поєднанні з потребами працівника формують або підсилюють його трудову мотивацію [11, с.365].

Далі зауважимо, що процесуальні теорії мотивації зробили суттєвий внесок у дослідження мотивації трудової діяльності. Теорія очікувань і теорія Портера – Лоулера підштовхнули управлінців до того, що необхідно підвищувати рівень визначеності результатів, що є вагомим фактором, який підвищує ефективність праці. А теорія справедливості вказує на досить суттєву проблему, як сприйняття справедливості стимулюючих заходів.

### **1.3. Методи мотивації та стимулювання трудової діяльності**

Методи мотивації та стимулювання трудової діяльності є ключовим інструментарієм реалізації кадрової політики підприємства та важливою складовою системи менеджменту. Саме через конкретні методи управлінський вплив набуває практичного змісту, перетворюючи стратегічні наміри керівництва на реальні поведінкові реакції працівників. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, технологічними змінами та зростанням ролі інтелектуального капіталу, ефективність діяльності організації значною мірою визначається здатністю менеджменту сформувати дієву систему мотивації, здатну забезпечити високу продуктивність праці, ініціативність

і відповідальність персоналу.

У науковій літературі методи мотивації традиційно класифікують за різними критеріями. Найбільш поширеним є поділ на економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів і передбачають прямий зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди. Вони охоплюють систему оплати праці, преміювання, бонусні програми, участь у прибутках, соціальні пакети та інші форми матеріального заохочення. З позицій класичних теорій, зокрема підходу Ф. Тейлора, саме матеріальний інтерес виступає головним рушієм трудової активності. Проте сучасні дослідження доводять, що економічні стимули є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення довгострокової мотивації [52, с.74 ].

Система оплати праці виступає базовим елементом економічного стимулювання. Вона повинна відповідати принципам справедливості, конкурентоспроможності та прозорості. Згідно з теорією справедливості С. Адамса, працівники оцінюють адекватність винагороди шляхом порівняння власного внеску з винагородою інших. Тому важливо забезпечити чіткі критерії оцінювання результатів праці та зрозумілий механізм нарахування премій. Використання гнучких систем оплати, таких як грейдинг або система ключових показників ефективності (КПІ), дозволяє посилити зв'язок між індивідуальними результатами та матеріальним заохоченням.

Адміністративні методи мотивації ґрунтуються на владних повноваженнях керівництва та передбачають застосування організаційно-розпорядчих інструментів. До них належать регламентація діяльності, встановлення стандартів, посадових інструкцій, контроль за виконанням завдань, застосування дисциплінарних заходів. Хоча ці методи мають обмежений стимулюючий потенціал, вони забезпечують порядок, структурованість і передбачуваність трудового процесу. За відсутності чітких правил навіть найбільш розвинена система матеріальних стимулів може виявитися неефективною.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування внутрішньої мотивації, задоволення потреб у визнанні, самореалізації та соціальній належності. Представники школи людських відносин, зокрема Е. Мейо, довели значення морального клімату та неформальних відносин у колективі для підвищення продуктивності. До цієї групи методів належать визнання досягнень, подяки, нагороди, участь працівників у прийнятті рішень, формування командного духу, корпоративні заходи. Вони сприяють зміцненню лояльності та підвищенню рівня задоволеності працею.

Особливого значення набувають методи, що базуються на змісті праці. Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії підкреслював, що реальне зростання мотивації пов'язане не стільки з умовами праці, скільки з її змістом. Збагачення праці, розширення повноважень, надання можливості самостійно приймати рішення, участь у складних і відповідальних проєктах створюють передумови для формування стійкої внутрішньої зацікавленості. Такі методи особливо ефективні в умовах інноваційної діяльності, де важливо стимулювати творчий потенціал персоналу [38].

У сучасному менеджменті дедалі більшої популярності набуває концепція управління за цілями, запропонована П. Друкером. Цей метод передбачає спільне визначення керівником і працівником конкретних цілей, узгодження очікуваних результатів і критеріїв оцінювання. Участь співробітника у формулюванні завдань підвищує рівень його відповідальності та залученості. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє коригувати дії та підтримувати необхідний рівень мотивації протягом усього періоду виконання завдання [49].

Важливим напрямом розвитку методів стимулювання є індивідуалізація мотиваційних програм. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда вказує на те, що різні працівники можуть орієнтуватися на досягнення, владу або причетність. Відповідно, універсальні мотиваційні схеми не завжди забезпечують очікуваний ефект. Персоналізований підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості,

професійні амбіції та життєві пріоритети працівників, що підвищує результативність управлінського впливу [10, с.52].

Значну роль відіграють нематеріальні методи стимулювання, зокрема можливість кар'єрного зростання, професійного навчання, участі в корпоративних проєктах. Інвестиції в розвиток персоналу формують відчуття стабільності та перспективності співпраці. Працівники, які бачать можливість самореалізації в межах організації, демонструють вищий рівень відданості та продуктивності.

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати власне визначення методів мотивації та стимулювання трудової діяльності як системи взаємопов'язаних економічних, адміністративних і соціально-психологічних інструментів управління, спрямованих на активізацію внутрішніх і зовнішніх спонукань працівників з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Їх ефективність залежить від комплексності застосування, узгодженості з корпоративною культурою та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Подальший розгляд методів мотивації та стимулювання трудової діяльності доцільно здійснювати з урахуванням їх стратегічної спрямованості та взаємозв'язку із довгостроковими цілями організації. У сучасній практиці управління персоналом дедалі частіше застосовуються комплексні мотиваційні програми, що поєднують різні групи методів і формують цілісну систему впливу на трудову поведінку. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності, коли перевага надається виключно матеріальному стимулюванню або, навпаки, лише моральним заохоченням. Ефективна система повинна забезпечувати баланс між економічними інтересами працівника та його потребою в самореалізації, соціальному визнанні й професійному розвитку.

Важливим методом стимулювання є участь персоналу в управлінні організацією. Надання працівникам можливості висловлювати пропозиції, брати участь у розробленні управлінських рішень, обговорювати стратегічні напрями

розвитку підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності. Практика створення робочих груп, комітетів, проектних команд сприяє формуванню відчуття причетності до спільної справи. Такий підхід відповідає положенням теорії «Y» Д. МакГрегора, згідно з якою люди прагнуть самостійності й готові брати на себе відповідальність за результати діяльності за умови довіри з боку керівництва.

Не менш важливим є застосування методів морального заохочення. Публічне визнання досягнень, подяки, нагороди, відзначення кращих працівників формують позитивний психологічний клімат і підвищують самооцінку співробітників. Хоча такі заходи не мають безпосереднього матеріального виміру, їхній вплив на внутрішню мотивацію є значним. Людина відчуває значущість своєї праці та її цінність для організації, що стимулює подальшу активність [36, с.94 ].

У сучасних умовах широкого поширення набувають гнучкі форми організації праці як метод мотивації. Можливість дистанційної роботи, гнучкого графіка, поєднання професійної діяльності з особистими потребами сприяє підвищенню задоволеності працею та зменшенню емоційного вигорання. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям розглядається як один із ключових факторів утримання висококваліфікованих фахівців.

Суттєве значення має також формування системи зворотного зв'язку. Регулярні оцінювальні бесіди, аналіз результатів діяльності, визначення зон розвитку сприяють усвідомленню працівником власних досягнень і недоліків. Конструктивний зворотний зв'язок дозволяє не лише коригувати поведінку, а й підтримувати мотивацію шляхом визначення нових цілей та перспектив професійного зростання. За відсутності такої комунікації працівники можуть втрачати орієнтири та відчувати невизначеність щодо очікувань керівництва.

Окрему групу становлять методи довгострокового стимулювання, спрямовані на формування стійкої лояльності персоналу. До них належать програми участі в прибутках, корпоративні пенсійні схеми, страхування, можливість придбання акцій підприємства. Такі інструменти формують відчуття

стабільності та зацікавленості у довгостроковому розвитку організації. Працівник починає сприймати себе не лише виконавцем, а й співучасником спільного результату.

У контексті інноваційного розвитку важливо застосовувати методи стимулювання творчої активності. Створення сприятливого середовища для генерації ідей, підтримка експериментів, заохочення ініціативності сприяють формуванню культури інновацій. Матеріальні премії за впровадження раціоналізаторських пропозицій можуть поєднуватися з моральним визнанням, що посилює ефект мотиваційного впливу.

Необхідно підкреслити, що ефективність методів мотивації значною мірою залежить від їхньої узгодженості з корпоративною культурою підприємства. Якщо проголошені цінності не підкріплюються реальними управлінськими рішеннями, довіра до керівництва знижується, а мотиваційний потенціал системи втрачається. Тому методи стимулювання повинні відповідати принципам відкритості, справедливості та послідовності.

### **Висновки до першого розділу**

Мотивація персоналу є ключовою складовою менеджменту, яка визначає якість реалізації стратегічних цілей організації. Вона поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління, виступаючи важливим фактором підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Глибоке розуміння її сутності дозволяє сформуванню ефективної системи управління, здатної забезпечити гармонійне поєднання інтересів працівників і роботодавця в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Теоретично теорії мотивацію умовно можна класифікувати так: 1) Початкові концепції (Традиційні); 2) Сучасні концепції (змістовна та процесуальна теорії, емпіричні дослідження). Початкова концепція (традиційна) полягає в тому, що

застосовується політика «батога і пряника» для матеріального стимулювання працівника. Але слід зазначити, що основні припущення у початковій концепції мотивації сьогодні не вірні і ефективні. До змістовної теорії мотивації відносяться: теорія Ф. Тейлора, теорія А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. До процесуальної теорії мотивації належать: теорія трудової мотивації Аткинсона, теорія очікувань Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера – Лоулера, теорія постановки цілей, концепція партисипативного управління.

Методи мотивації та стимулювання це система взаємопов'язаних економічних, адміністративних і соціально-психологічних інструментів управління, спрямованих на активізацію внутрішніх і зовнішніх спонукань працівників з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Їх ефективність залежить від комплексності застосування, узгодженості з корпоративною культурою та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони є багаторівневою системою управлінських інструментів, спрямованих на формування активної, відповідальної та результативної поведінки персоналу.

Їхнє застосування потребує комплексного підходу, урахування індивідуальних особливостей працівників, специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адміністративних і соціально-психологічних методів створює передумови для досягнення високої ефективності праці, зміцнення конкурентних позицій організації та забезпечення її сталого розвитку.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА УЖ»**

#### **2.1. Характеристика ТОВ «НОВА УЖ»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА УЖ – мережа аптек що діє в Закарпатській області.

Види діяльності:

- Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями;
- Організування конгресів і торговельних виставок;
- Рекламні агентства;
- Надання інших інформаційних послуг;
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Соціальна роль організації полягає у задоволенні потреб споживачів у сфері збереження та підтримки здоров'я шляхом забезпечення високої якості обслуговування під час реалізації лікарських засобів і парафармацевтичної продукції за доступними цінами.

Підприємство було засноване 24 вересня 2010 року, і відтоді аптечна мережа демонструє стабільний і динамічний розвиток. За підсумками маркетингового дослідження, проведеного у Закарпатській області у 2023 році, торгова марка

«НОВА УЖ» посідає провідні позиції за ключовими показниками: рівень впізнаваності становить 68,0%, позитивне сприйняття – 56,3%, частка первинних покупок – 71,8%, а частота повторних покупок – 50,3%.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається професійним рівнем його персоналу. У ТОВ «НОВА УЖ» функціонує комплексна система навчання фармацевтичних працівників. На базі власного навчального центру постійно здійснюється підвищення кваліфікації співробітників усіх рівнів — від керівного складу до консультантів. Важливим елементом оцінювання персоналу є щорічна атестація, яка дозволяє визначити досягнення та недоліки як окремих працівників, так і підрозділів загалом. Також періодично проводиться перевірка якості обслуговування за допомогою методу «таємного покупця», що дає можливість оцінити рівень сервісу з позиції клієнта.

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «НОВА УЖ» на найближчі 10–15 років включають:

- у сфері розвитку — формування регіональної аптечної мережі, яка забезпечуватиме населення широким асортиментом товарів для підтримки здоров'я та краси;
- у сфері управління персоналом — підготовку висококваліфікованих управлінських кадрів;
- у сфері роботи з клієнтами — підвищення рівня культури обслуговування та реалізацію нових соціально орієнтованих ініціатив.

План розвитку на найближчі 5–7 років передбачає відкриття аптечних супермаркетів із просторими торговими приміщеннями та стандартизованим форматом обслуговування. У 2025 році розширення мережі становило 25%. Рівень рентабельності підприємства знаходиться в межах 5–7%, тоді як багато інших аптечних мереж працюють із нульовою або навіть від'ємною рентабельністю. Це пояснюється тим, що значна частина конкурентів зосереджувалась на швидкому розширенні та збільшенні обороту, не приділяючи достатньої уваги прибутковості

та якості управління.

На регіональному фармацевтичному ринку кількість потужних конкурентів є обмеженою. Великі аптечні мережі переважно функціонують у великих містах із високою купівельною спроможністю населення. У невеликих населених пунктах їм складніше працювати через нижчий рівень торговельної націнки. Натомість ТОВ «НОВА УЖ» ефективно адаптувалося до таких умов і забезпечує стабільну прибутковість.

Фармацевтичний ринок регіону має значний потенціал для подальшого розвитку, оскільки рівень конкуренції залишається відносно невисоким. Якщо рівень консолідації продовольчого ринку становить близько 50%, то фармацевтичний сектор — лише 20–25%, що створює додаткові можливості для розширення діяльності компанії.

Система документаційного забезпечення управління на підприємстві відповідає чинним законодавчим вимогам і забезпечує ефективну організацію управлінських процесів.

Керівництво складськими підрозділами здійснюють начальники відповідних відділів, які підпорядковуються завідувачу відділу запасів.

Організаційну структуру підприємства, чисельність персоналу, систему оплати праці та обсяг витрат визначає генеральний директор ТОВ «НОВА УЖ» відповідно до нормативно-правових актів. Чисельність працівників відділу запасів становить 60 осіб. Персонал цього підрозділу можна класифікувати за такими категоріями:

1. Адміністративно-управлінський персонал (завідувач, його заступник, головний бухгалтер, старший бухгалтер, старший касир, касир);
2. Фармацевтичні працівники (провізори-технологи, провізори-аналітики, фармацевти, консультанти з продажу);
3. Допоміжний персонал (оператори комп'ютерного набору, диспетчери);
4. Обслуговуючий персонал (фасувальники, санітарний персонал, водії,

прибиральники, вантажники).

Дослідження кадрового потенціалу здійснювалося на прикладі відділу запасів ТОВ «НОВА УЖ».

Аналіз кадрового складу підприємства передбачає систематичне та цілеспрямоване дослідження працівників за основними соціально-демографічними та професійними характеристиками, зокрема статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими показниками. Такий аналіз включає визначення кількісного та якісного складу персоналу з вищою та фаховою передвищою освітою, оцінку відповідності працівників займаним посадам, а також визначення ефективності використання фахівців відповідно до їх професійної підготовки [37].

## **2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ «НОВА УЖ»**

Дослідження кадрового потенціалу здійснювалося на прикладі відділу запасів ТОВ «НОВА УЖ».

Аналіз кадрового складу підприємства передбачає систематичне та цілеспрямоване дослідження працівників за основними соціально-демографічними та професійними характеристиками, зокрема статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими показниками. Такий аналіз включає визначення кількісного та якісного складу персоналу з вищою та фаховою передвищою освітою, оцінку відповідності працівників займаним посадам, а також визначення ефективності використання фахівців відповідно до їх професійної підготовки.

Далі проаналізуємо динаміку структури персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за категоріями (табл.2.1).

Як видно з табл.2.1, за два останні роки значних змін у чисельності та структурі персоналу за категоріями не відбулося, у 2025 році вибули 2 штатні

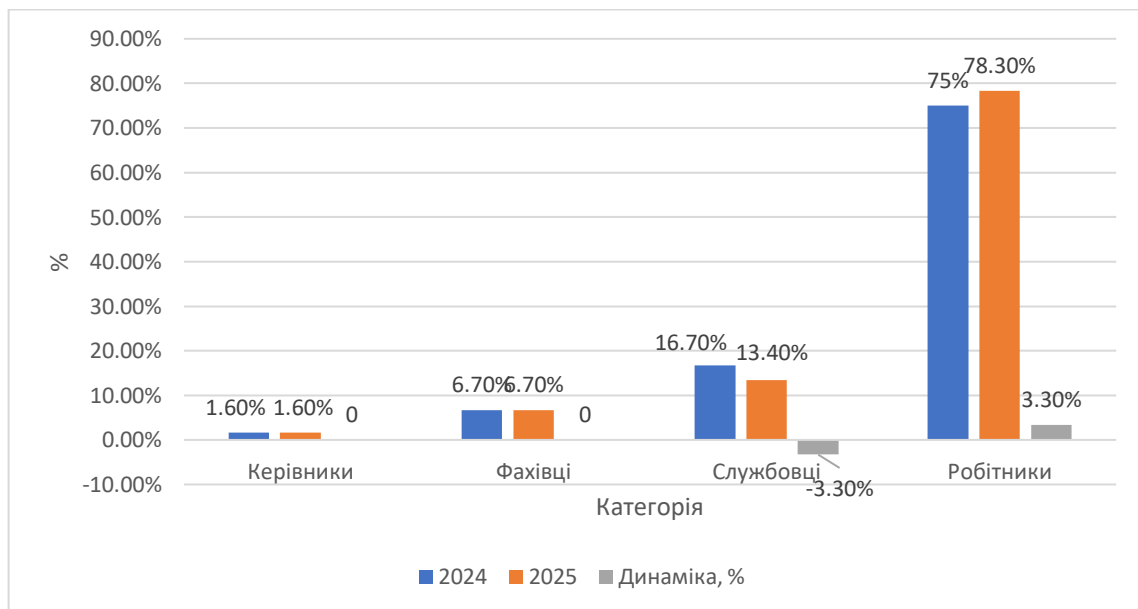
одиниці серед службовців, проте було додано дві одиниці робітників, тобто загальна чисельність персоналу залишилася незмінною.

Таблиця 2.1

**Аналіз персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за категоріями за 2024-2025 рр., %**  
[37]

| Категорії персоналу                                | Чисельність, чол |      |       | Структура, % |      |       |
|----------------------------------------------------|------------------|------|-------|--------------|------|-------|
|                                                    | 2024             | 2025 | Зміни | 2024         | 2025 | Зміни |
| Адміністративно-управлінський персонал (керівники) | 1                | 1    | 0     | 1,6          | 1,6  | 0     |
| Фармацевтичний персонал (фахівці)                  | 4                | 4    | 0     | 6,7          | 6,7  | 0     |
| Допоміжний персонал (службовці)                    | 10               | 8    | -2    | 16,7         | 13,4 | -3,3  |
| Господарсько-обслуговуючий персонал (робітники)    | 45               | 47   | 2     | 75           | 78,3 | 3,3   |
| Разом:                                             | 60               | 60   | 0     | 100          | 100  | 0     |

На рис.2.1 можна наочно побачити динаміку структури персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за категоріями .



**Рис.2.1. Динаміка руху персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за 2024-2025 рр.,%**

[37]

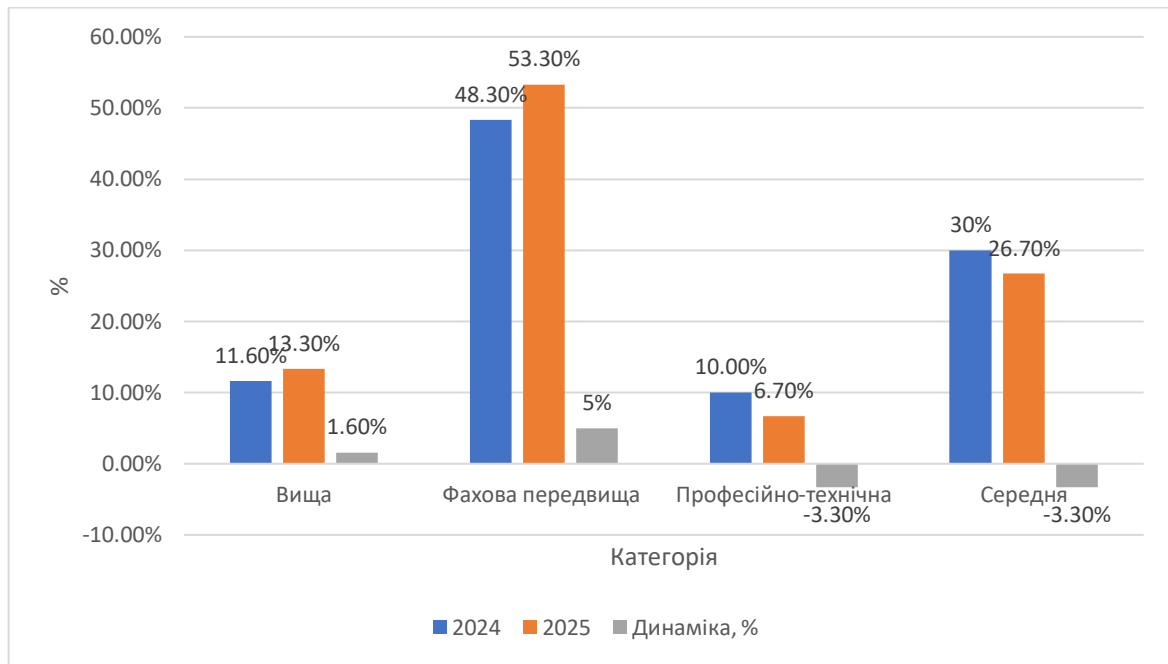
Як видно з табл.2.1 та рис.2.1, переважає категорія під назвою персонал 75% у 2024 році та 78,3% у 2025.

Таблиця 2.2

**Аналіз складу персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за освітою за 2024-2025 рр., % [37]**

| Освіта              | Чисельність, чол |      |       | Структура, % |      |       |
|---------------------|------------------|------|-------|--------------|------|-------|
|                     | 2024             | 2025 | Зміни | 2024         | 2025 | зміни |
| Вища                | 7                | 8    | 1     | 11,7         | 13,3 | 1,6   |
| Фахова передвища    | 29               | 32   | 3     | 48,3         | 53,3 | 5     |
| Професійно-технічна | 6                | 4    | -2    | 10           | 6,7  | -3,3  |
| Середня             | 18               | 16   | -2    | 30           | 26,7 | -3,3  |
| Разом:              | 60               | 60   | 0     | 100          | 100  | 0     |

Дані аналізу складу персоналу за критерієм освіти (табл.2.2 та рис.2.2), засвідчують що ситуація із загальним рівнем освіти змінилася в кращий бік. Приєдналася одна особа з вищою освітою, 3 особи із фаховою передвищою, отже, зменшилася кількість працівників із професійно-технічною та середньою освітою на чотири особи.



**Рис.2.2. Динаміка складу персоналу за освітою ТОВ «НОВА УЖ» за 2024-2025 рр.,% [37]**

Проведемо аналіз персоналу віком (табл.2.3).

*Таблиця 2.3*

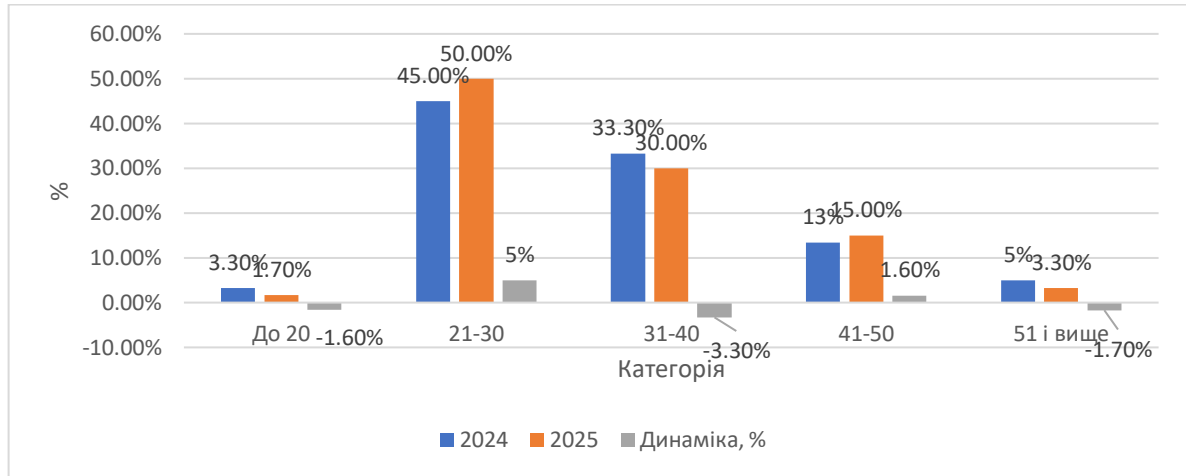
**Аналіз складу персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за віком за 2024-2025 рр., % [37]**

| Вік, років | Чисельність, чол |      |       | Структура, % |      |       |
|------------|------------------|------|-------|--------------|------|-------|
|            | 2024             | 2025 | Зміни | 2024         | 2025 | зміни |
| До 20      | 2                | 1    | -1    | 3,3          | 1,7  | -1,6  |
| 21-30      | 27               | 30   | 3     | 45           | 50   | 5     |
| 31-40      | 20               | 18   | -2    | 33,3         | 30   | -3,3  |
| 41-50      | 8                | 9    | 1     | 13,4         | 15   | 1,6   |
| 51 і вище  | 3                | 2    | -1    | 5            | 3,3  | -1,7  |
| Разом:     | 60               | 60   | 0     | 100          | 100  | 0     |

За інформацією, наведеною у табл.2.3, найбільшою за чисельністю є вікова категорія працівників від 21 до 40 років. Найменш представленою є група осіб віком до 20 років, що пояснюється відсутністю на підприємстві умов для поєднання роботи з навчанням, зокрема неоплачуваними навчальними відпустками та відсутністю компенсації періоду сесій. Порівняно з 2024 роком, спостерігається

зростання кількості співробітників у віковому діапазоні 21–30 років.

Наочно динаміку персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за віковим складом персоналу можна побачити рис.2.3.



**Рис.2.3. Динаміка складу персоналу за віком ТОВ «НОВА УЖ» за 2024-2025 рр.,% [37]**

Проведемо аналіз персоналу за статтю (табл.2.4).

*Таблиця 2.4*

**Аналіз складу персоналу ТОВ «НОВА УЖ» за статтю за 2024-2025 рр., % [37]**

| Стать    | Чисельність, чол |      |       | Структура, % |      |       |
|----------|------------------|------|-------|--------------|------|-------|
|          | 2024             | 2025 | Зміни | 2024         | 2025 | зміни |
| Чоловіки | 7                | 7    | 0     | 11,7         | 11,7 | 0     |
| Жінки    | 53               | 53   | 0     | 88,3         | 88,3 | 0     |
| Разом:   | 60               | 60   | 0     | 100          | 100  | 0     |

Згідно з даними табл.2.4, у структурі персоналу переважають жінки, і протягом останніх двох років це співвідношення залишалось практично незмінним. Це пов'язано з тим, що чоловіки здебільшого працюють на посадах водіїв і вантажників, тоді як інші посади займають переважно жінки.

Результати аналізу кадрового складу показали, що більшість працівників

підприємства становлять жінки — 88,3% від загальної чисельності персоналу, причому основна їх частина належить до вікової категорії 21–30 років. Працівники, які мають фахову передвищу освіту, складають 53,3% від загальної кількості. Водночас найбільш чисельною категорією персоналу є робітники, частка яких становить 78,3%.

### **2.3. Аналіз існуючої системи мотивації у ТОВ «НОВА УЖ»**

У відділі запасів ТОВ «НОВА УЖ» провідну роль у системі мотивації відіграють матеріальні стимули. Відповідно до Кодексу законів про працю України [1], підприємство має право самостійно визначати систему оплати праці, встановлювати розміри посадових окладів і застосовувати різні форми матеріального заохочення. Компанія дотримується політики стабільності оплати праці та використовує її як ключовий інструмент стимулювання ефективної діяльності персоналу.

Розмір індивідуального заробітку працівника залежить від його особистого внеску в результати роботи та якості виконання службових обов'язків. Структура заробітної плати включає фіксований посадовий оклад і додаткові преміальні виплати, які можуть призначатися керівником залежно від результатів діяльності. Розмір премій визначається такими факторами, як обсяг відвантаженої продукції аптечним закладам, дотримання трудової дисципліни, відсутність запізень, прогулів та лікарняних.

Виплата заробітної плати здійснюється щомісяця: наприкінці місяця працівники отримують основну частину заробітку за попередній період, а також авансовий платіж в останній робочий день поточного місяця. Посадові оклади встановлюються директором підприємства відповідно до штатного розпису та займаної посади.

Як уже зазначалося, основним мотиваційним чинником на підприємстві є матеріальне стимулювання. Працівники регулярно отримують преміальні виплати, що позитивно впливає на рівень продуктивності праці та якість виконання завдань. Однак практика показує, що ефективність такого стимулу має обмежений часовий характер і не забезпечує довготривалого мотиваційного ефекту.

З метою оцінки ефективності існуючої системи мотивації було проведено анкетування серед працівників відділу запасів, у якому взяли участь усі 60 співробітників підрозділу. Респондентам було запропоновано оцінити різні аспекти мотивації, зокрема умови праці, рівень оплати, безпеку, участь у діяльності підприємства, можливості кар'єрного розвитку та інші фактори (Додаток Б). Результати дослідження наведені у табл.2.5 та відображають ступінь задоволеності персоналу існуючими методами стимулювання.

Таблиця 2.5

**Оцінка персоналом методів стимулювання, що використовуються керівництвом ТОВ «НОВА УЖ» (за п'ятибальною шкалою) [37]**

| Метод                                   | Оцінка, порівн. бал |         |
|-----------------------------------------|---------------------|---------|
|                                         | робітники           | фахівці |
| Створення умов праці                    | 4                   | 4,4     |
| Зарплата, матеріальні вигоди            | 3                   | 4,5     |
| Безпека:                                | 4,5                 | 4,7     |
| ризик стати зайвим                      | 4,0                 | 4,1     |
| повага                                  | 3,6                 | 4,0     |
| Залучення до справ:                     | 2,1                 | 3,1     |
| знання цілей, завдань                   | 3,0                 | 3,2     |
| комунікації                             | 1,4                 | 2,6     |
| участь у вирішенні проблем підприємства | 4,3                 | 4,1     |
| Здатність до самореалізації:            | 2,1                 | 3,5     |
| кар'єра                                 | 2,1                 | 2,0     |
| навчання, зростання майстерності        | 3,2                 | 3,8     |

|                                |     |     |
|--------------------------------|-----|-----|
| Інтерес до роботи:             | 3,9 | 4,1 |
| управління за метою            | 4,2 | 4,1 |
| самостійність відповідальність | 4,4 | 4,1 |

Отримані дані свідчать про те, що робітники, які становлять 78,3% персоналу, менш задоволені рівнем заробітної плати, умовами безпеки праці та ступенем залучення до управлінських процесів підприємства. Також для цієї категорії працівників можливості професійного та кар'єрного зростання є значно обмеженими порівняно з фармацевтичним персоналом. Працівникам із фармацевтичною освітою надаються оплачувані навчальні відпустки, організовуються тренінги, курси підвищення кваліфікації та атестаційні заходи. Натомість для робітників подібні можливості практично відсутні, що створює нерівномірність у розвитку персоналу. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо корпоративних заходів, які здебільшого проводяться для фармацевтів і керівників підрозділів, тоді як робітничий персонал (комплектувальники, фасувальники, оператори, водії та вантажники) залишається поза межами таких ініціатив. Попри це, рівень зацікавленості у виконанні роботи, а також відповідальність і самостійність працівників залишаються на достатньо високому рівні.

Система оплати праці є важливою складовою загальної системи управління персоналом і повинна розглядатися як комплексний механізм мотивації. Її основне призначення полягає у створенні матеріальних стимулів для підвищення ефективності роботи, розвитку ініціативності, підприємливості та розширення функціональних обов'язків працівників.

Таким чином, система оплати праці, впроваджена на підприємстві, спрямована на забезпечення мотивації персоналу та узгоджується із загальними стратегічними цілями організації. До ключових завдань цієї системи належать:

1. стимулювання підвищення продуктивності праці працівників;
2. формування зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів діяльності підприємства;

3. застосування диференційованого підходу до оцінювання трудового внеску кожного працівника;
4. здійснення постійного контролю та оцінювання результатів роботи персоналу;
5. запобігання порушенням трудової дисципліни та відхиленням від встановлених стандартів роботи;
6. залучення колективу до процесу оцінювання результатів праці співробітників.

У процесі аналізу чинної на підприємстві системи оплати праці було встановлено, що переважна частина персоналу не має гарантованої фіксованої складової заробітної плати, оскільки застосовується відрядна форма оплати. Такий підхід не узгоджується з принципами раціональної організації праці та не відповідає соціально-психологічним очікуванням працівників щодо стабільності доходів.

З метою з'ясування ролі заробітної плати у трудовій мотивації персоналу було проведено анкетне опитування. У дослідженні взяли участь усі працівники відділу запасів, які оцінили різні аспекти отримуваної заробітної плати за визначеними критеріями якості. Дані наведено у табл.2.6 (Додаток В).

*Таблиця 2.6*

**Значення зарплати для працівника ТОВ «НОВА УЖ» (оцінка за п'ятибальною системою) [37]**

| Показники якості     | Середній бал |          |         |          |
|----------------------|--------------|----------|---------|----------|
|                      | Робітники    |          | Фахівці |          |
|                      | Важлив.      | Задовол. | Важлив. | Задовол. |
| Потреба              | 4,9          | 1,7      | 4,9     | 1,2      |
| Статус та самооцінка | 4,6          | 2,7      | 5       | 3,2      |
| Ступінь значимості   | 4,9          | 1,7      | 5       | 1,3      |
| Заробітна плата      | 3,1          | 2,6      | 4,2     | 3,6      |
| Цікава робота        | 4,5          | 4,3      | 4,5     | 4,3      |
| Повага               | 4,3          | 4,2      | 4,3     | 4,1      |

|                                                                      |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Справедливість при оцінюванні праці та розрахунку величини зарплатні | 4,5 | 2,6 | 5   | 2,1 |
| Задоволеність системою оплати праці                                  | 3,6 | 1,2 | 3,3 | 1,4 |
| Задоволеність одержуваною заробітною платнею                         | -   | 0,3 | -   | 0,4 |
| Зіставлення зарплатні з іншими працівниками свого відділу            | 4,7 | 3,3 | 4,1 | 2,7 |
| Зіставлення зарплатні із зарплатою в області                         | 3,7 | 3,5 | 3,7 | 3,7 |

Аналіз результатів опитування дозволив сформулювати такі узагальнені висновки щодо значущості заробітної плати для працівників:

- Заробітна плата є одним із ключових показників оцінки власної трудової діяльності;
- В умовах сучасного соціально-економічного середовища рівень оплати праці тісно пов'язується працівниками з особистою самооцінкою та соціальним статусом;
- Існує виражений взаємозв'язок між рівнем заробітної плати, почуттям поваги та характером взаємин у трудовому колективі;
- Працівники приділяють значну увагу механізмам формування оплати праці та справедливості оцінювання їхнього внеску;
- Співробітники в цілому демонструють незадоволення як чинною системою оплати праці, так і фактичним рівнем доходів;
- Порівняння власної заробітної плати з доходами колег у межах одного підрозділу має істотне значення для працівників;
- Оцінка заробітної плати здійснюється з урахуванням загального рівня доходів у регіоні;
- Співвідношення доходів рядових працівників і управлінського персоналу не є визначальним фактором, на відміну від порівняння рівня оплати праці фахівців між собою.

Таким чином, отримані результати свідчать про високу значущість оплати

праці як одного з основних мотиваційних чинників для працівників ТОВ «НОВА УЖ». Водночас загальний рівень задоволеності чинною системою оплати праці залишається низьким. Проведений аналіз підтвердив, що система оплати праці є ключовим елементом мотивації персоналу. Разом із тим було встановлено, що наявний механізм оплати не відповідає цілям і завданням, декларованим керівництвом підприємства. За таких умов досягнення стратегічних цілей як у межах системи оплати праці, так і діяльності підприємства в цілому, є ускладненим, що свідчить про її недостатню ефективність.

Наразі менеджмент підприємства використовує концепцію оплати праці за результатами, реалізовану у формі відрядної оплати. Однак для підвищення ефективності функціонування організації доцільно розглядати результат не лише як індивідуальні показники, а як кінцевий фінансовий підсумок діяльності підприємства — прибуток. Це створює передумови для формування системи оплати праці, що враховує внесок кожного працівника на основі чітко розроблених критеріїв.

Взаємозв'язок між рівнем оплати праці та результативністю діяльності підприємства є обґрунтованим, проте важливо чітко визначити, що саме слід розуміти під результатом роботи, а також правильно оцінити внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей організації.

Доцільним є застосування функціонального підходу до формування системи оплати праці, який передбачає створення окремих підсистем винагороди для різних напрямів діяльності, зокрема постачання, виробництва, управління та консалтингу. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати специфіку роботи кожного підрозділу та об'єктивно оцінювати результати їх діяльності.

Основою системи оплати праці є поєднання двох складових: фіксованої та змінної частини. Постійна частина заробітної плати формується відповідно до єдиних корпоративних стандартів і забезпечує працівникам гарантований рівень доходу. Змінна частина залежить від індивідуальних результатів працівника та їх

впливу на загальні показники діяльності підприємства. Наприклад, для виробничих підрозділів ключовими критеріями оцінки можуть бути рівень якості продукції, дотримання термінів її виготовлення та відповідність вимогам ринку. Для консалтингових підрозділів важливими показниками є обсяг та якість наданих послуг.

Як ефективний інструмент стимулювання доцільно використовувати систему щомісячного преміювання, за якої розмір додаткової винагороди безпосередньо залежить від результатів роботи працівників. Такий підхід сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та збільшенню прибутковості підприємства.

При формуванні системи оплати праці необхідно враховувати як ситуацію на ринку праці, так і фінансово-економічний стан підприємства. Водночас система винагороди повинна розглядатися не лише як механізм оплати праці, а і як важливий елемент загальної системи мотивації персоналу.

Ефективність будь-якої системи оплати праці, спрямованої на розвиток ініціативності та відповідальності працівників, значною мірою залежить від наявності комплексної та дієвої мотиваційної системи. Основою такої системи є сформована організаційна культура, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства.

З метою оцінки діючої системи мотивації на підприємстві було проведено опитування та індивідуальні бесіди з працівниками, у яких взяли участь 60 осіб (Додаток А, Додаток Б, Додаток В). На основі отриманих результатів, а також проведених спостережень, було визначено основні недоліки мотиваційної системи, які наведено у табл.2.7.

*Таблиця 2.7*

**Проблеми системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» виявлені внаслідок анкетування [37]**

| Проблеми, виявлені в результаті анкетування                                                                                                | К-сть працівників, чол |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Нерівні умови. Усі працівники отримують різні премії, різну кількість разів, незалежно від посади;                                         | 48                     |
| Співробітникам, які здобувають вищу професійну освіту за заочною та очно-заочною формою навчання, не оплачується час, проведений на сесії; | 12                     |
| Директор не підтримує корпоративи з нагоди свят, а це не сприяє згуртуванню колективу;                                                     | 55                     |
| Нестійка система матеріального стимулювання не сприяє ефективній та довгостроковій продуктивності праці;                                   | 35                     |
| Немає можливості кар'єрного зростання                                                                                                      | 50                     |
| Нестійкий соціально-психологічний клімат, конфлікти                                                                                        | 13                     |
| Психологічний пресинг                                                                                                                      | 3                      |

Результати дослідження показали, що значна частина працівників незадоволена існуючим рівнем матеріального стимулювання, обмеженими можливостями професійного розвитку та відсутністю заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії. Незважаючи на достатній фінансовий потенціал підприємства, керівництво не вважає за необхідне змінювати діючу систему мотивації, вважаючи, що додаткові матеріальні виплати, зокрема премії, є основним і найбільш ефективним засобом стимулювання персоналу.

Водночас такі показники, як «Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні», «Перспективи професійного та службового зростання» та «Психологічний клімат», отримали низькі оцінки (Додаток А).

### **Висновки до другого розділу**

Проаналізувавши мотиваційну діяльність у ТОВ «НОВА УЖ», можна впевнено стверджувати що вона перебуває на середньому рівні, тому мотивація праці персоналу завжди залишатиметься ключовим чинником, який забезпечує ефективне виконання завдань і досягнення поставлених цілей колективом.

Організаційну структуру підприємства, чисельність персоналу, умови оплати

праці та інші організаційні питання визначає генеральний директор відповідно до чинного законодавства. Загальна чисельність працівників відділу запасів становить 60 осіб, які поділяються на 4 основні категорії:

1. Адміністративно-управлінський персонал (завідувач, заступник завідувача, головний бухгалтер, старший бухгалтер, старший касир та касир);
2. Фармацевтичний персонал (провізори-технологи, провізори-аналітики; середній фармацевтичний персонал – фармацевти, продавці-консультанти);
3. Допоміжний персонал (оператори ПК, диспетчери);
4. Господарсько-обслуговуючий персонал (фасівниці, санітарки-мийниці, водії, двірник, вантажники) [37].

Проведений аналіз дозволив виявити низку основних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ», серед яких:

1. незадоволеність працівників рівнем матеріальної винагороди;
2. обмежені можливості службового та професійного зростання для більшості співробітників;
3. відсутність заходів, спрямованих на формування згуртованого колективу;
4. нерівномірність умов праці для різних категорій персоналу;
5. відсутність оплати навчальних відпусток для працівників, які здобувають освіту заочно;
6. нестабільний соціально-психологічний клімат у колективі;
7. недостатня увага до мотиваційних характеристик кандидатів під час підбору персоналу.

Проведений аналіз системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» дає змогу зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження кількісних і якісних характеристик персоналу відділу запасів ТОВ «НОВА УЖ» засвідчило, що протягом 2024–2025 років чисельність працівників залишалася стабільною і не зазнала скорочення. У

структурі персоналу переважають жінки, які мають відповідну професійну передвищу освіту. Найбільшу частку становлять працівники робітничих професій, зокрема у 2024 році їх частка складала 75%, а у 2025 році зросла до 78,3%.

2. Більшість співробітників організації це робітничий персонал, (78,3% від загальної кількості працівників), серед них поширене невдоволення невдоволення рівнем заробітної плати, хоча вони усвідомлюють важливість і відповідальність своєї роботи. Крім того, робітничий персонал у меншій мірі задоволений рівнем безпеки праці та ступенем залучення до діяльності підприємства порівняно з іншими категоріями працівників.

Можливості кар'єрного зростання для робітників є обмеженими, тоді як фармацевтичний персонал має значно більше перспектив професійного розвитку. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо корпоративних заходів, які організовуються переважно для фармацевтів і керівників підрозділів, тоді як робітники, зокрема комплектувальники, фасувальники, оператори комп'ютерного набору, водії та вантажники, практично не залучаються до таких заходів. Це негативно впливає на рівень їх мотивації та загальний психологічний клімат у колективі. Але при цьому інтерес до роботи, у тому числі самостійність та відповідальність, досить високі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ЗАХОДИ, НАПРЯМЛЕНІ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТОВ «НОВА УЖ»**

### **3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ»**

Проведений в другому розділі аналіз дозволив виявити низку основних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ», серед яких:

1. незадоволеність працівників рівнем матеріальної винагороди;
2. обмежені можливості службового та професійного зростання для більшості співробітників;
3. відсутність заходів, спрямованих на формування згуртованого колективу;
4. нерівномірність умов праці для різних категорій персоналу;
5. відсутність оплати навчальних відпусток для працівників, які здобувають освіту заочно;
6. нестабільний соціально-психологічний клімат у колективі;
7. недостатня увага до мотиваційних характеристик кандидатів під час підбору персоналу.

Проведений аналіз системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» дає змогу зробити наступні висновки:

Для підвищення результативності функціонування підприємства необхідно сформувати ефективну систему мотивації працівників, яка сприятиме зростанню їх зацікавленості у результатах праці та підвищенню рівня трудової активності. З метою вдосконалення мотиваційної політики в ТОВ «НОВА УЖ» запропоновано реалізувати такі основні заходи:

1. удосконалити існуючу систему оплати праці;
2. сформувати комплекс соціальних пакетів для працівників;

3. застосовувати індивідуальні карти мотиваційних чинників кандидатів під час підбору персоналу;

4. впровадити механізми попередження та врегулювання конфліктних ситуацій у колективі.

Розглянемо більш детально кожен із запропонованих напрямів.

Удосконалення системи оплати праці.

Оскільки заробітна плата є ключовим стимулюючим фактором для більшості працівників, у ТОВ «НОВА УЖ» використовується типова для підприємств даного типу система винагороди. Водночас рівень оплати праці на підприємстві залишається відносно невисоким. Працівники безпосередньо пов'язують розмір заробітку зі своїм трудовим внеском, тому вдосконалення мотиваційної системи повинно базуватися на створенні справедливої та диференційованої системи оплати праці, яка враховує професійні компетенції, особисті якості працівника та результати його діяльності, а також передбачає можливість підвищення преміальних виплат.

З метою підвищення ефективності матеріального стимулювання запропоновано впровадити такі складові:

- визначення базової (постійної) частини заробітної плати на основі оцінки значущості посад і робочих місць для підприємства;

- формування змінної частини винагороди, яка спрямована на посилення мотиваційного впливу оплати праці та стимулювання підвищення продуктивності.

Постійна складова заробітної плати є гарантованою частиною доходу працівника та виступає компенсацією за виконання посадових обов'язків відповідно до встановлених стандартів, посадових інструкцій і вимог підприємства. Перегляд розміру тарифної ставки здійснюється тарифною комісією, як правило, один раз на рік, за винятком особливих випадків, зокрема при значному рівні інфляції або інших економічних змінах.

Важливою особливістю цієї складової є її незалежність від поточних

результатів діяльності працівника. Вона виплачується у повному обсязі за умови дотримання працівником трудової дисципліни та виконання встановленого робочого часу, за винятком випадків грубих порушень або нанесення матеріальних збитків підприємству.

Змінна складова заробітної плати включає декілька елементів стимулювання, зокрема:

- преміювання працівників виконавчого рівня;
- виплату бонусів;
- систему заохочення за впровадження інноваційних пропозицій і раціоналізаторських рішень, які сприяють розвитку підприємства;
- прогресивні бонусні виплати, пов'язані з досягненням високих результатів діяльності.

Розмір змінної частини оплати праці визначається на основі оцінки індивідуальних результатів роботи кожного працівника та його внеску у досягнення цілей підприємства.

Запропонована система має ряд важливих переваг. Насамперед, вона характеризується високим рівнем гнучкості, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ефективності праці персоналу. Крім того, така система має значний мотиваційний потенціал, оскільки критерії оцінювання формуються відповідно до стратегічних цілей підприємства, що сприяє заохоченню бажаної трудової поведінки працівників і одночасному задоволенню їх матеріальних інтересів.

Ще однією перевагою є можливість використання як стимулюючих, так і коригуючих механізмів впливу. При досягненні високих результатів працівники отримують підвищені винагороди, тоді як у разі недосягнення встановлених показників застосовується механізм зменшення виплат через використання коригувальних коефіцієнтів, що є більш ефективним і менш демотивуючим, ніж застосування прямих штрафних санкцій.

Для працівників ТОВ «НОВА УЖ» пропонується застосування комбінованої

системи оплати праці, яка передбачає наявність фіксованого посадового окладу та значної преміальної частини. Розмір премії безпосередньо залежить від результатів діяльності працівника, зокрема від обсягів реалізації, що забезпечує пряму залежність між особистим внеском працівника та його доходом.

Ефективність впровадження нової системи матеріального стимулювання значною мірою залежить від правильності її розробки та відповідності стратегічним цілям підприємства. Як і будь-які організаційні зміни, впровадження нової системи потребує проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу. Особливо важливим є інформування працівників на підготовчому етапі, а також протягом перших кількох місяців після впровадження змін.

У табл.3.1 наведено структуру формування постійної та змінної частин заробітної плати працівників підприємства.

*Таблиця 3.1*

Схема нарахування заробітної плати за категоріями працівників

| Посада                  | Базовий оклад, грн | Премія від прибутку, % |
|-------------------------|--------------------|------------------------|
| Завідувач               | 10 000             | 0,05                   |
| Фахівці зі збирання     | 7 000              | 0,05                   |
| Керівники відділів      | 9 000              | 0,05                   |
| Фахівці з фасування     | 7 000              | 0,05                   |
| Фахівці з приймання     | 7 000              | 0,03                   |
| Оператори               | 7 000              | 0,03                   |
| Реєстратори             | 6 000              | 0,03                   |
| Водії                   | 7 000              | 0,03                   |
| Архівіст                | 7 000              | 0,03                   |
| Фахівці з ціноутворення | 8 000              | 0,03                   |
| Фахівці із сертифікації | 8 000              | 0,03                   |

\*Джерело: розроблено автором

На початковому етапі впровадження нововведень працівники можуть сприймати зміни з певною насторогою, оскільки часто розглядають їх як потенційну загрозу своїм інтересам. Саме тому важливу роль відіграє

індивідуальна роз'яснювальна робота з персоналом. Значною мірою успіх впровадження залежить від керівника, його здатності донести до працівників переваги нової системи та сформувати позитивне ставлення до змін.

Після ефективного впровадження мотиваційної системи керівництво підприємства отримує можливість зосередитися на вирішенні стратегічних завдань, плануванні розвитку підприємства та аналізі результатів діяльності, замість постійного витрачання часу на переконання персоналу щодо необхідності підвищення ефективності праці.

#### *Розробка набору соціальних пакетів для працівників організації*

Формування системи соціальних пакетів для працівників організації є важливим елементом удосконалення мотиваційної політики підприємства. Після визначення цілей діяльності керівництво повинно забезпечити належну організацію трудового процесу, що передбачає створення умов, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи. Для цього необхідно застосовувати різноманітні мотиваційні інструменти, які спонукатимуть персонал до активної та результативної діяльності.

Хоча заробітна плата залишається ключовим фактором мотивації, існують також інші важливі стимули, що впливають на рівень продуктивності працівників. У зв'язку з цим керівництву ТОВ «НОВА УЖ» доцільно впровадити систему соціальних пакетів, яка передбачає надання працівникам додаткових соціальних гарантій та пільг (рис.3.1).

Пропонується розробити три альтернативні варіанти соціальних пакетів, з яких кожен працівник матиме можливість обрати найбільш відповідний для себе. Вартість запропонованих пакетів є приблизно однаковою, однак перший варіант передбачає дещо більший обсяг пільг і перевищує інші за вартістю на 4000 грн. Право на вибір цього пакета надається лише тим працівникам, які мають стаж роботи на підприємстві не менше п'яти років.

| <b>Пакет №1 (16 000 грн)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Пакет №2 (14 000 грн)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Пакет №3 (14 000 грн)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Добровільне медичне страхування - працівнику, який пропрацював у організації понад 5 років, надається поліс добровільного медичного страхування у сумі 5 000 грн. на рік, яку він може використати на певні медичні послуги</p> <p>Компенсація послуг стільникового зв'язку - організація оплачує безлімітний корпоративний стільниковий зв'язок у сумі 1 000 грн. на місяць, вибираючи оператора на власний розсуд</p> <p>Оплата додаткових вихідних - організація надає один оплачуваний день на місяць - так званий особистий чи дитячий день із збереженням окладу</p> | <p>Оплата відвідування фітнес-клубу - організація пропонує два види: організація купує абонемент у сумі 4 000 грн. на рік у певному фітнес-клубі, або виплата цієї суми працівникові для того, щоб він міг займатися в будь-якому іншому фітнес-клубі</p> <p>Оплата обідів - організація виплачує співробітнику суму у вигляді 1 000 грн. один раз на місяць</p> <p>Оплата додаткових вихідних - організація надає один оплачуваний день на місяць - так званий особистий чи дитячий день із збереженням окладу</p> | <p>Оплата додаткових вихідних - організація надає один оплачуваний день на місяць - так званий особистий чи дитячий день із збереженням окладу</p> <p>Оплата додаткових вихідних - організація надає один оплачуваний день на місяць - так званий особистий чи дитячий день із збереженням окладу</p> <p>Оплата додаткових вихідних - організація надає один оплачуваний день на місяць - так званий особистий чи дитячий день із збереженням окладу</p> |

**Рис.3.1.Соціальні пакети для співробітників**

\*Джерело: розроблено автором

Соціальні гарантії відіграють важливу роль при виборі місця роботи, особливо для висококваліфікованих фахівців, які приділяють значну увагу умовам праці та додатковим можливостям, що надає роботодавець. Запровадження соціального пакета сприятиме підвищенню привабливості підприємства на ринку праці, дозволить утримати цінних працівників та знизити ризик їх переходу до інших організацій, а також сприятиме формуванню довгострокових трудових відносин.

З метою підвищення ефективності процесу підбору персоналу рекомендується використовувати сучасні методи оцінювання кандидатів, зокрема складання індивідуальної карти мотиваційних факторів потенційних працівників.

Такий підхід дозволяє узгодити очікування кандидатів з можливостями та умовами, які пропонує підприємство, що сприяє формуванню більш ефективних трудових відносин. Приклад такої карти наведено Додатку Г.

Використання сучасних методів проведення співбесід і оцінювання кандидатів дозволяє значно підвищити ефективність процесу відбору персоналу та зменшити рівень плинності кадрів. Це забезпечує більш якісний підбір працівників, які відповідають вимогам підприємства та мають відповідний рівень мотивації.

Особливу увагу слід звернути на результати порівняльного аналізу кількості кандидатів, які були відхилені за результатами первинного відбору до та після впровадження карти мотиваційних факторів. Аналіз показує, що після застосування цього інструменту суттєво підвищилася точність первинного відбору кандидатів.

Порівняння кількості претендентів, запрошених на початкову внутрішню співбесіду, із кількістю кандидатів, які були допущені до подальшого етапу співбесіди з безпосереднім керівником продемонструє ступінь підвищення ефективності відбору персоналу. Зокрема, очікується зростання точності оцінювання кандидатів після впровадження карти мотивації приблизно у три-чотири рази, що підтверджує доцільність використання цього інструменту в практиці управління персоналом підприємства.

#### *Створення на підприємстві системи запобігання конфліктним ситуаціям*

Управлінський персонал ТОВ «НОВА УЖ» в ході розвитку системи управління конфліктами повинен орієнтуватися той факт що, попри неминучість виникнення конфліктів потрібно намагатися уникати саме деструктивних конфліктів. З цією метою можна використовувати наступні групи методів:

1. Зменшення або регламентація контактів між сторонами, що перебувають у конфлікті, а також впровадження координаційних інструментів, зокрема чіткого розподілу функцій і повноважень між працівниками. Зазначені заходи сприяють усуненню першопричин конфліктних ситуацій та консолідації колективу.

2. Застосування підходів, спрямованих на об'єднання конфліктуючих сторін

навколо спільних завдань. Прикладом є формування комплексних цілей загальноорганізаційного рівня, які єдині для підрозділів або окремих працівників, між якими виникли суперечності.

3. Використання методів, що заохочують персонал до самостійного врегулювання конфліктів або активного сприяння їх конструктивному вирішенню. До таких заходів належить впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтованої на безконфліктну поведінку, а також створення умов для налагодження взаємодії між сторонами конфлікту.

Отже, формування в організації цілісної системи попередження конфліктів та використання їхнього позитивного потенціалу дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити стабільне функціонування організації й підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Як нематеріальні засоби стимулювання персоналу можуть застосовуватися такі заходи:

- *Заохочення вільним часом.* Це передбачає можливість надання працівникам додаткових вихідних днів або відгулів за результатами їхньої роботи протягом певного періоду, залежно від досягнутих показників і за особистим бажанням працівника.

- *Стимулювання через трудову діяльність.* Воно включає створення умов для службового просування працівників, а також розширення їхньої участі в управлінських процесах підприємства, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості в результатах діяльності організації.

- *Професійний розвиток і навчання.* Працівникам, які демонструють високі результати праці, може надаватися можливість проходження додаткового навчання, підвищення кваліфікації або професійної підготовки з метою розвитку їхніх компетенцій.

- *Соціально-побутове забезпечення.* До таких заходів належить організація якісного медичного обслуговування, надання путівок до санаторіїв і будинків

відпочинку, а також проведення культурних і корпоративних заходів, зокрема святкових вечорів, концертів та інших подій.

- *Формування корпоративної ідентичності.* Важливим напрямом є виховання у працівників почуття гордості за свою організацію, формування лояльності та бажання працювати на її розвиток шляхом реалізації спеціальних програм корпоративної підтримки.

Матеріальна винагорода виступає потужним стимулюючим фактором лише за умови, що працівник вважає її справедливою та розуміє прямий зв'язок між результатами своєї праці та отриманою оплатою. Чим чіткіше система винагороди відображає індивідуальний внесок працівника, а також результати діяльності підрозділу і підприємства в цілому, тим вищим є її мотиваційний ефект.

У табл.3.2 відобразимо витрати всі запропоновані заходи.

*Таблиця 3.2*

Витрати на запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу у ТОВ «НОВА УЖ»

| Заходи                                                  | Терміни виконання | Відповідальна особа       | Витрати, грн | Очікуваний результат                                                          |
|---------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення системи оплати праці                      | Липень 2026 року  | Завідувач відділу запасів | 15 276 312   | Підвищення продуктивності праці                                               |
| Набір соціальних пакетів для персоналу організації      | Липень 2026 року  | Завідувач відділу запасів | 44 000       | Підвищення конкурентоспроможності підприємства, залучення цінних спеціалістів |
| Індивідуальна карта мотиваторів потенційних працівників | Липень 2026 року  | Завідувач відділу запасів | 145 200      | Оптимізація ефективного підбору персоналу, зниження плинності кадрів          |
| Система попередження конфліктних ситуацій               | Липень 2026 року  | Керівники відділів        | -            | Створення сприятливого психологічного клімату                                 |

\*Джерело: розроблено автором

### 3.2. Розрахунок соціально-економічного ефекту запропонованих заходів

Удосконалення економічних методів стимулювання працівників ТОВ «НОВА УЖ» повинно базуватися на встановленні прямої залежності між рівнем оплати праці, фінансовими результатами підприємства та ефективністю роботи кожного працівника.

Розглянемо економічний ефект запропонованих заходів.

*Вдосконалення системи оплати праці.*

У табл.3.3 наведено витрати на підвищення рівня заробітної плати.

Таблиця 3.3

#### Підвищення рівня постійної частини заробітної плати

| Посада                  | Кількість людей | Базовий оклад, грн. | Премія від прибутку, % | Разом на рік, грн. |
|-------------------------|-----------------|---------------------|------------------------|--------------------|
| Завідувач               | 1               | 10 000              | 0,05                   | 325 860            |
| Фахівці зі збирання     | 14              | 7 000               | 0,05                   | 4 058 040          |
| Керівники відділів      | 4               | 9000                | 0,05                   | 1 255 440          |
| Фахівці з фасування     | 14              | 7 000               | 0,05                   | 4 058 040          |
| Фахівці з приймання     | 12              | 7 000               | 0,03                   | 2 490 192          |
| Оператори               | 4               | 7 000               | 0,03                   | 830 064            |
| Реєстратори             | 1               | 6 000               | 0,03                   | 195 516            |
| Водії                   | 5               | 6 000               | 0,03                   | 977 580            |
| Архівіст                | 1               | 7 000               | 0,03                   | 207 516            |
| Фахівці з ціноутворення | 2               | 8000                | 0,03                   | 439 032            |
| Фахівці із сертифікації | 2               | 8000                | 0,03                   | 439 032            |
| Усього за рік:          | 60              | 82 000              |                        | 15 276 312         |

\*Джерело: розроблено автором

Розрахунок підвищення зарплати. Прибуток за 2025 рік склав 34310000 грн.

Керівник: фіксований оклад + 0,05% прибутку за минулий рік.

Керівник  $10000 \times 12 + 34310000 \times 0,005\% = 325860$  грн.

Далі розрахунки здійснюються аналогічно.

Фахівці зі складання: на 14 осіб знадобиться 4058040 грн.

Керівники відділів: на 4 особи - 1255440 грн.

Фахівці з фасування: на 14 осіб – 4 058 040 грн.

Фахівці з приймання: на 12 осіб знадобиться 2490192 грн.

Оператори: на 4 особи - 830 064 грн.

Реєстратори: на 1 особу потрібно 195 516 грн.

Водії: на 5 осіб потрібно 977580 грн.

Архівіст: 207 516 грн.

Фахівці з ціноутворення: на 2 - особи 439 032 грн.

Фахівці з сертифікації: на 2 особи потрібно 439032 грн.

РАЗОМ: 15276312 грн.

*Розробка набору соціальних пакетів для працівників організації.*

Дані соціальні пакети виділяються трьом співробітникам із найкращими показниками у роботі раз на рік.

Вартість соціальних пакетів:

– № 1-16 000 грн.

– № 2-14 000 грн.

– № 3-14 000 грн.

Разом на персонал із 60 осіб у середньому необхідно 44 тис. грн.

Під час відбору кандидатів на вакантні посади передбачається використання спеціального інструменту — індивідуальної карти мотиваційних факторів потенційного працівника. Застосування такого підходу сприятиме більш обґрунтованому підбору персоналу, що відповідатиме вимогам підприємства та матиме належний рівень зацікавленості в роботі. (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Кошторис витрат на використання «Карти мотиваторів»**

| Матеріали та основні засоби           | Обсяг витрат на рік, грн                 |
|---------------------------------------|------------------------------------------|
| Оплата праці за проведення опитування | $7\,000 \times 12 \text{ міс} = 84\,000$ |
| Оновлення техніки - комп'ютерів       | $20\,000 \times 2 = 40\,000$             |
| Оновлення меблів                      | 20 000                                   |
| Придбання ергономічних пристроїв      | 1200                                     |
| Разом витрат                          | 145 200                                  |

\*Джерело: розроблено автором

Для впровадження даного інструменту необхідно забезпечити робоче місце менеджера відповідними технічними засобами та допоміжними матеріалами, що потребує додаткових фінансових вкладень. Відповідно до розрахунків, представлених у табл.3.4, загальний обсяг витрат на реалізацію заходу щодо впровадження карти мотивації становить 145 200 грн.

Загальні витрати на вдосконалення системи оплати праці та впровадження зазначеного інструменту наведені у табл.3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на впровадження проекту**

| Перелік заходів                    | Рішення щодо реалізації заходів      | Витрати, грн. на рік |
|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Удосконалення системи оплати праці | 1. Постійна частина заробітної плати | 15 276 312           |
| Впровадження соціальних пакетів    | 2. Вартість соціальних пакетів       | 44 000               |
| Впровадження «Карти мотиваторів»   |                                      | 145 200              |
| РАЗОМ:                             |                                      | 15 465 512           |

\*Джерело: розроблено автором

Зростання прибутковості підприємства після впровадження нової системи мотивації пояснюється підвищенням рівня базової частини заробітної плати,

запровадженням системи преміювання, а також наданням працівникам соціальних гарантій. Це сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці.

Якщо до реалізації запропонованих заходів спостерігалася недостатня зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності та певна пасивність у виконанні трудових обов'язків, то після впровадження нової мотиваційної системи відзначається підвищення їхньої активності та відповідальності. Незважаючи на те, що більшість запропонованих заходів потребують додаткових витрат, їх реалізація спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості підприємства.

Згідно з проведеними розрахунками, реалізація запропонованих заходів може забезпечити зростання середньорічної виручки ТОВ «НОВА УЖ» приблизно на 50%.

Економічний ефект від впровадження заходів визначається як різниця між додатковими доходами, отриманими внаслідок зростання товарообігу, та витратами, пов'язаними з реалізацією цих заходів (табл.3.6).

*Таблиця 3.6*

#### **Економічний ефект від запропонованих заходів**

| Показники                     | 2025 рік, тис.грн. | Прогноз тис.грн. | Відх., тис.грн. |
|-------------------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Виручка, тис. грн.            | 186 590            | 279 885          | 93 295          |
| Собівартість, тис. грн.       | 143 700            | 159 165          | 15 465          |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 42 890             | 120 720          | 77 830          |
| Прибуток від реалізації       | 42 890             | 120 720          | 77 830          |
| Податок з прибутку, тис. грн. | 8 578              | 24 144           | 15 566          |
| Чистий прибуток, тис. грн.    | 34 310             | 96 576           | 62 264          |

\*Джерело: розроблено автором

Економічний ефект від запровадження нової системи оплати праці може бути розрахований за формулою 3.1:

$$E = (Зв - Вр) - Врп \quad (3.1)$$

де Е - економічний ефект від запровадження нової системи оплати праці, грн.;

Зв - запланований показник виручки від реалізації після реалізації заходів, грн.;

Вр - витрати на реалізацію заходів, грн.;

Врп - виручка від реалізації за останній період, грн.

Розрахуємо економічний ефект

$$E = (279885 - 15465) - 186590 = 77830 \text{ тис. грн.}$$

При цьому економічний результат може мати такі форми:

- позитивний ефект, коли отриманий додатковий прибуток перевищує витрати на впровадження заходів;
- негативний ефект, коли витрати є більшими за отриманий прибуток;
- нейтральний ефект, коли витрати та додатковий прибуток є рівними.

Узагальнені результати запропонованих заходів, а також оцінка їх соціально-економічної ефективності: - *Вдосконалення системи оплати праці*. Передбачається, що фіксована частина заробітної плати визначатиметься залежно від обсягу виконаних працівником посадових обов'язків, тоді як змінна складова формуватиметься на основі оцінки індивідуальних результатів його діяльності. Соціальний результат впровадження цього заходу полягає у підвищенні рівня зацікавленості персоналу в ефективній роботі завдяки значному мотиваційному впливу. Економічний ефект проявляється у зростанні чистого прибутку підприємства, який може досягти 62 264 тис. грн.

- *Запровадження системи соціальних пакетів для працівників підприємства*. Кожному співробітнику надається можливість обрати один із трьох запропонованих варіантів соціального пакета відповідно до власних потреб і

пріоритетів. Соціальний ефект цього заходу полягає у підвищенні привабливості підприємства як роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів і зміцненню конкурентних позицій організації на ринку праці.

- *Використання індивідуальної карти мотиваторів кандидатів.* Передбачається формування персоналізованої карти мотивуючих факторів для потенційних працівників з метою забезпечення відповідності між їхніми очікуваннями та умовами праці, можливостями і вимогами підприємства ТОВ «НОВА УЖ». Соціальний ефект цього заходу полягає у підвищенні ефективності процесу підбору персоналу, покращенні якості кадрового відбору та зменшенні рівня плинності кадрів.

- *Формування системи запобігання та врегулювання конфліктів.* Ця система передбачає обмеження або чітке регламентування взаємодії між сторонами, між якими виникають конфліктні ситуації, об'єднання працівників навколо спільних цілей і завдань, а також стимулювання персоналу до самостійного вирішення конфліктів або активної участі у їх врегулюванні. Соціальний ефект реалізації цього заходу полягає у підвищенні ефективності управління підприємством, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі та створенні сприятливих умов для продуктивної праці.

Таким чином, можна дійти висновку, що економічний ефект від запропонованих заходів буде позитивний, хоча витрати зростуть на 15 465 тис. грн. проте передбачується збільшення виручки до 279 885 тис. грн. в 2026 р. Чистий прибуток також збільшиться до 62 264 тис. грн. Економічний ефект від запропонованих заходів складає 77 830 тис. грн.

### **Висновки до третього розділу**

З метою подолання виявлених проблем системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ», її вдосконалення та забезпечення ефективної діяльності

підприємства нами був розроблений наступний комплекс заходів:

1. Удосконалити систему оплати праці;
2. Розробити систему соціальних пакетів для працівників;
3. При проведенні набору кандидатів на вакантні посади застосовувати індивідуальну карту мотиваторів;
4. Створити в ТОВ «НОВА УЖ» систему запобігання конфліктним ситуаціям.

Сукупні витрати на всі перелічені заходи складуть  $\approx 15\,465\,512$ . Собівартість зросте від 143 700 до 159 165 (+10,8%). Але при цьому за нашими оцінками очікується значний приріст виручки від реалізації  $\approx +50\%$  до 279 885 тис. грн (+93 295 тис.грн) в 2026 р.

Чистий прибуток також збільшиться до 96 576 тис. грн (+62 264 тис.грн). За нашими розрахунками економічний ефект від запропонованих заходів складає 77 830 тис. грн. Тому доцільність впровадження запропонованого комплексу заходів можна вважати обґрунтованою.

## ВИСНОВКИ

1. Було сформульоване власне *трактування сутності мотивації персоналу доцільно сформулювати як інтегрований управлінський механізм узгодження інтересів особистості та організації, що базується на виявленні й розвитку потреб працівників, формуванні внутрішніх стимулів до продуктивної діяльності та створенні системи справедливих і прозорих винагород*. Таке розуміння підкреслює необхідність комплексного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтованого не лише на досягнення економічних показників, а й на забезпечення соціальної стабільності та професійного зростання персоналу.

2. Теоретично теорії мотивацію умовно можна класифікувати так: 1) Початкові концепції (Традиційні); 2) Сучасні концепції (змістовна та процесуальна теорії, емпіричні дослідження).

Початкова концепція (традиційна) полягає в тому, що застосовується політика «батога і пряника» для матеріального стимулювання працівника. Але слід зазначити, що основні припущення у початковій концепції мотивації сьогодні не вірні і ефективні.

До змістовної теорії мотивації відносяться: теорія Ф. Тейлора, теорія А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

До процесуальної теорії мотивації належать: теорія трудової мотивації Аткинсона, теорія очікувань Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера – Лоулера, теорія постановки цілей, концепція партисипативного управління.

3. Методи мотивації та стимулювання це система взаємопов'язаних економічних, адміністративних і соціально-психологічних інструментів управління, спрямованих на активізацію внутрішніх і зовнішніх спонукань працівників з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Їх ефективність залежить від комплексності застосування, узгодженості з

корпоративною культурою та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони є багаторівневою системою управлінських інструментів, спрямованих на формування активної, відповідальної та результативної поведінки персоналу.

Їхнє застосування потребує комплексного підходу, урахування індивідуальних особливостей працівників, специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища. Рациональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адміністративних і соціально-психологічних методів створює передумови для досягнення високої ефективності праці, зміцнення конкурентних позицій організації та забезпечення її сталого розвитку.

4. Проаналізувавши мотиваційну діяльність у ТОВ «НОВА УЖ», можна впевнено стверджувати що вона перебуває на середньому рівні, тому мотивація праці персоналу завжди залишатиметься ключовим чинником, який забезпечує ефективне виконання завдань і досягнення поставлених цілей колективом.

Проведений аналіз дозволив виявити низку основних проблем у системі мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ», серед яких:

- незадоволеність працівників рівнем матеріальної винагороди;
- обмежені можливості службового та професійного зростання для більшості співробітників;
- відсутність заходів, спрямованих на формування згуртованого колективу;
- нерівномірність умов праці для різних категорій персоналу;
- відсутність оплати навчальних відпусток для працівників, які здобувають освіту заочно;
- нестабільний соціально-психологічний клімат у колективі;
- недостатня увага до мотиваційних характеристик кандидатів під час підбору персоналу.

Проведений аналіз системи мотивації ТОВ «НОВА УЖ» дає змогу зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження кількісних і якісних характеристик персоналу відділу запасів ТОВ «НОВА УЖ» засвідчило, що протягом 2024–2025 років чисельність працівників залишалася стабільною і не зазнала скорочення. У структурі персоналу переважають жінки, які мають відповідну професійну передвищу освіту. Найбільшу частку становлять працівники робітничих професій, зокрема у 2024 році їх частка складала 75%, а у 2025 році зросла до 78,3%.

2. Більшість співробітників організації це робітничий персонал, (78,3% від загальної кількості працівників), серед них поширене невдоволення невдоволення рівнем заробітної плати, хоча вони усвідомлюють важливість і відповідальність своєї роботи. Крім того, робітничий персонал у меншій мірі задоволений рівнем безпеки праці та ступенем залучення до діяльності підприємства порівняно з іншими категоріями працівників.

5. З метою подолання виявлених проблем системи мотивації персоналу ТОВ «НОВА УЖ», її вдосконалення та забезпечення ефективної діяльності підприємства нами був розроблений наступний комплекс заходів:

- Удосконалити систему оплати праці;
- Розробити систему соціальних пакетів для працівників;
- При проведенні набору кандидатів на вакантні посади застосовувати індивідуальну карту мотиваторів;
- Створити в ТОВ «НОВА УЖ» систему запобігання конфліктним ситуаціям.

Сукупні витрати на всі перелічені заходи складуть  $\approx 15\,465\,512$ . Собівартість зросте від 143 700 до 159 165 (+10,8%). Але при цьому за нашими оцінками очікується значний приріст виручки від реалізації  $\approx +50\%$  до 279 885 тис. грн (+93 295 тис.грн) в 2026 р. Чистий прибуток також збільшиться до 96 576 тис. грн (+62 264 тис.грн).

За нашими розрахунками економічний ефект від запропонованих заходів складає 77 830 тис. грн. Тому доцільність впровадження запропонованого комплексу заходів можна вважати обґрунтованою.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2024\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18)
3. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
4. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
5. Вишне夫ська Н. М. Вплив мотивації на трудову діяльність персоналу. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2019. № 3. С. 45-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2019\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2019_3_9)
6. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. №40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
7. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

9. Дейнека О. Г. Особливості формування мотиваційної політики підприємств в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 33–37. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2022/4/33.pdf> 91

10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92. Випуск # 23 / 2021 ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО МЕНЕДЖМЕНТ

11. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>

12. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. Empirio. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp\\_2025\\_2\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12)

13. Драмарецька К. П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS. 2020. Vol. 11. №4. [hᄖp://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007](https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007)

14. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

15. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 94- 100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2022\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14)

16. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve\\_2022\\_13\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11)

17. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

18. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 345-356.

19. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2024\\_25\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10)

20. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno\\_2023\\_28\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_28_7)

21. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234. 6.

22. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218– 234.

23. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/27.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf).

24. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71)

25. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.

2025. №338 (1). С. 165-170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24>

26. Кравченко К. О. Мотивація персоналу в системі сучасного менеджменту: теорія і практика. Економіка і суспільство. 2023. № 48. С. 55– 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2123>

27. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. Агросвіт. 2024. № 12. С. 86-89.

28. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

29. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. Агросвіт. 2020. №5. С. 64-70.

30. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 99-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2024\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13)

31. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao\\_2022\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14)

32. Мотивація персоналу: глибинний погляд на стратегії натхнення команди. <https://itez.com.ua/blog/team-motivation-strategies.html>

33. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

34. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2021\\_52\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_20)

35. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

36. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20)

37. Офіційна фінансова звітність та інші матеріали підприємства ТОВ «НОВА УЖ» за 2024-2025 роки

38. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Modern economics. 2023. № 38. С. 132-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2023\\_38\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_22)

39. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3-4. С. 59- 75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2023\\_3-4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7)

40. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

41. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

42. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

43. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. №2. С. 106-110. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2019\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19) 95

44. Рибалко О., Згурська Т. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. Фінансові стратегії

інноваційного розвитку економіки. 2023. №4 (56). С. 83-88.  
<https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-4-56-16>

45. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2019\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_5_13)

46. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2017\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32)

47. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А.. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40)

48. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

49. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2018\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11)

50. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021 Вип. 5. С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16)

51. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024. Т. 1, №

1. С. 122-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp\\_2024\\_1\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16)

52. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_1\(2\)\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_60)

53. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34)

54. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2018\\_22\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51)

55. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues\\_2018\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_45)

56. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 122-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2024\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10)

57. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2018\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15)

58. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18)

59. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу Укрзалізниці в стресогенних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія. 2024. Вип. 2. С. 143-149. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups\\_2024\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2024_2_30)

60. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400-405.

61. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

62. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 133-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_47\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27)

63. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 4. С. 108-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2023\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14)

64. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 6. С. 187-203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_6\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_6_16)

65. Ясінська Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 45-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2017_2_7)

66. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Просимо Вас відповісти на ряд питань, що стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки щодо організації Вашої праці та її оплати. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності та повноти Ваших відповідей. Ми просимо мати на увазі, що думка кожної окремої людини не буде оголошена.

Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи (відповідний квадрат закресліть хрестом).

| Наскільки Ви задоволені                            | Задоволений | Швидше задоволений, ніж незадоволений | Важко відповісти | Скоріше незадоволений, ніж задоволений | Не задоволений |
|----------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------|------------------|----------------------------------------|----------------|
|                                                    | 1           | 2                                     | 3                | 4                                      | 5              |
| 1. Розмір заробітку                                |             |                                       |                  |                                        |                |
| 2. Режим роботи                                    |             |                                       |                  |                                        |                |
| 3. Різноманітність роботи                          |             |                                       |                  |                                        |                |
| 4. Необхідність вирішення нових проблем            |             |                                       |                  |                                        |                |
| 5. Самостійність у роботі                          |             |                                       |                  |                                        |                |
| 6. Відповідність роботи особистим здібностям       |             |                                       |                  |                                        |                |
| 7. Можливість посадового просування                |             |                                       |                  |                                        |                |
| 8. Санітарно-гігієнічні умови                      |             |                                       |                  |                                        |                |
| 9. Рівень організації праці                        |             |                                       |                  |                                        |                |
| 10. Відносини з колегами                           |             |                                       |                  |                                        |                |
| 11. Відносини з безпосереднім керівником           |             |                                       |                  |                                        |                |
| 12. Рівень технічної оснащеності                   |             |                                       |                  |                                        |                |
| 13. Можливості вирішення житлово-побутових проблем |             |                                       |                  |                                        |                |

Наступне питання побудовано за допомогою лінійної шкали. Зазначте, будь ласка, за шкалою, якою мірою Ви задоволені своєю працею (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру кружком.

|                               |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                             |
|-------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------------------------|
| Роботою зовсім не задоволений | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Роботою повністю задоволено |
|                               |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                             |
|                               | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  |                             |

Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки?

- Продовжувати працювати на колишній посаді;
- Перейти на наступну посаду;
- Перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- Перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;
- Перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;
- Що ще (напишіть).

4. Наскільки і як діють на Вашу трудову активність такі фактори (закресліть необхідний квадрат)?

|                                                    | Цілком не діє | Діє незначно |          | Діє суттєво |          | Діє дуже суттєво |          |
|----------------------------------------------------|---------------|--------------|----------|-------------|----------|------------------|----------|
|                                                    |               | Знижує       | Підвищує | Знижує      | Підвищує | Знижує           | Підвищує |
| 1. Матеріальне стимулювання                        |               |              |          |             |          |                  |          |
| 2. Моральне стимулювання                           |               |              |          |             |          |                  |          |
| 3. Заходи адм. впливу                              |               |              |          |             |          |                  |          |
| 4. Трудовий настрій колективу                      |               |              |          |             |          |                  |          |
| 5. Економічні нововведення у компанії              |               |              |          |             |          |                  |          |
| 6. Загальна соціально-економічна ситуація у країні |               |              |          |             |          |                  |          |
| 7. Боязнь втратити роботу                          |               |              |          |             |          |                  |          |
| 8. Елементи змагальності                           |               |              |          |             |          |                  |          |

. Чи вважаєте Ви, що економічні нововведення сприяють підвищенню ефективності роботи підрозділу (підкресліть)?

- Так
- Ні

- Важко відповісти.

6. Чи змушує Вас соціально-економічна ситуація в країні шукати додаткові джерела доходу (підкресліть)?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

7. Виберіть, будь ласка, з наведених нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Навпроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1 менш важливою 2, потім 3, 4, 5.

| Характеристика роботи                                | Бал |
|------------------------------------------------------|-----|
| 1. Забезпеченість оргтехнікою                        |     |
| 2. Можливість професійного зростання                 |     |
| 3. Можливість посадового просування                  |     |
| 4. Різноманітність роботи                            |     |
| 5. Складність роботи                                 |     |
| 6. Висока заробітна плата                            |     |
| 7. Самостійність у виконанні робіт                   |     |
| 8. Престиж професії                                  |     |
| 9. Сприятливі умови праці                            |     |
| 10. Низька напруженість праці                        |     |
| 11. Сприятливий психологічний клімат                 |     |
| 12. Можливість спілкування у процесі роботи          |     |
| 13. Можливість покращити свої житлово-побутові умови |     |
| 14. Участь в управлінні компанією                    |     |

Оцініть, будь ласка, рівень Вашої трудової активності в % (обведіть відповідну цифру).

|                                                         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                                                   |
|---------------------------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---------------------------------------------------|
| Вкрай низький рівень трудової активності та самовіддачі | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Високий рівень трудової активності та самовіддачі |
|                                                         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                                                   |
|                                                         | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  |                                                   |

. Будь ласка, напишіть, що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності

. Чи відчуваєте Ви занепокоєння, пов'язане з перспективою втратити роботу

(підкресліть)?

- Так
- Ні
- Важко відповісти.

11. Ваша посада

. Стать (підкресліть):

- чоловіча
- жіноча

13. Вік (підкресліть):

- 20-30 років;
- 31-40 років;
- 41-50 років;
- 51-60 років.

14. Освіта (підкресліть):

- Вища
- Фахова передвища
- Професійно-технічна
- Середня

15. Стаж роботи:

- загальний
- за фахом

. Ваша середньомісячна заробітна плата (за останні 2 місяці)

. Розмір премії, надбавок, отриманих Вами:

минулого року

## ДОДАТОК Б

## Опитування співробітників з оцінки методів стимулювання

| Метод                                                                                           | Оцінка, порівн. бал |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|
|                                                                                                 | робітники           | фахівці |
| Створення умов праці                                                                            |                     |         |
| Зарплата, матеріальні вигоди                                                                    |                     |         |
| Безпека: ризик стати зайвим, повага                                                             |                     |         |
| Залучення до справ: знання цілей, завдань - комунікації участь у вирішенні проблем підприємства |                     |         |
| Здатність до самореалізації: кар'єра навчання зростання майстерності                            |                     |         |
| Інтерес до роботи: управління за метою самостійність відповідальність                           |                     |         |

## ДОДАТОК В

## Оцінка персоналом системи мотивації

| Показники якості                                                                                 | Середній бал |        |            |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|------------|--------|
|                                                                                                  | Робітники    |        | Фахівці    |        |
|                                                                                                  | Важливість   | Задов. | Важливість | Задов. |
| Потреба                                                                                          |              |        |            |        |
| Статус, самооцінка                                                                               |              |        |            |        |
| Ступінь значимості у порівнянні<br>Зарплата<br>цікава робота<br>повага<br>відношення в колективі |              |        |            |        |
| Справедливість в оцінці праці та визначенні<br>величини зарплати                                 |              |        |            |        |
| Задоволеність системою оплати                                                                    |              |        |            |        |
| Задоволеність одержуваною зарплатою                                                              |              |        |            |        |
| Зіставлення зарплати з працівниками свого відділу<br>(дільниці)                                  |              |        |            |        |
| Зіставлення зарплати із зарплатою в регіоні                                                      |              |        |            |        |
| Зіставлення зарплати із зарплатою менеджменту                                                    |              |        |            |        |

## ДОДАТОК Г

## Карта мотиваторів

| Мотиватор                                      | Інтерпретація                                                                                                     | Висновки                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка, похвала, винагорода тощо.              | Зовнішня референція, найбільш значущими для людини є фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки                       | Такого співробітника потрібно хвалити. Слід виявляти обережність, критикуючи його, даючи негативну оцінку його діяльності                                                                                                     |
| Слава, шана тощо.                              | Людина надто орієнтована на визнання                                                                              | Необхідно бути дуже обережним в оцінці діяльності такого співробітника, оскільки бажання бути в центрі уваги часто стає самоціллю. Така людина нерідко може вступати в конфлікти для того, щоб виділитись                     |
| Кар'єра, кар'єрне зростання, перспектива тощо. | Якщо цей мотиватор зустрічається більше одного разу, це свідчить про перебільшену значущість кар'єрного зростання | Співробітник ефективний, якщо бачить перспективи кар'єрного зростання. Не варто приймати таких людей на «тупикові» посади. Якщо вони не бачать перспектив, то можуть вступати в конкуренцію з керівником, виявляти амбітність |
| Статус                                         | Орієнтація не так на матеріальні, як на статусні чинники                                                          | Найлегше мотивувати статусними факторами без зміни зони відповідальності                                                                                                                                                      |
| Професійне зростання, майстерність, розвиток   | Орієнтація на розвиток та зростання як самостійну цінність                                                        | Такого співробітника мотивує навчання, підвищення кваліфікації, для нього вкрай значущий експертний вплив                                                                                                                     |
| Збіг, розуміння цілей                          | Співробітник найбільш ефективний у тих ситуаціях, коли розуміє та поділяє цілі вищого рівня                       | Такий співробітник ефективний лише тоді, коли при постановці мети йому пояснюється необхідність її досягнення та її значущість для компанії. Може бути малоефективним, якщо не поділяє загальних цілей                        |

Анкета для складання карти мотиваторів кандидатів

. Проранжуйте за 10-бальною системою фактори, які, на вашу думку, можуть

підвищити продуктивність праці.

- Перспектива кар'єрного зростання та можливість стати керівником
- Можливість збільшення заробітної плати
- Оплата, пов'язана з результатами праці (диференційована заробітна плата/бонуси)
- Визнання та схвалення добре виконаної роботи з боку керівництва
- Вирішення амбітних завдань та можливість проявити свої конкурентоспроможні переваги
- Високий ступінь самостійності
- Високий ступінь відповідальності
- Цікава робота, яка потребує творчого підходу
- Спілкування з колегами, партнерами та клієнтами
- Стабільний заробіток

2. Проранжуйте за 10-бальною системою фактори, які, на вашу думку, роблять роботу привабливою.

- Робота без великої напруги та стресу
- Зручне розташування офісу
- Добре організоване робоче місце
- атмосфера в колективі
- Хороші стосунки з безпосереднім керівником
- Достатня інформація про стратегію та плани компанії
- Гнучкий графік роботи
- Самостійна робота
- Робота у згуртованій команді
- додаткові пільги.

3. Розташуйте можливі шляхи розвитку в компанії в порядку пріоритетності для вас (впишіть у полі праворуч цифри від 1 до 4, де 1 - найбільш кращий шлях

розвитку)

- підвищення на посаді
- Розширення функцій у межах поточної посади
- Перехід до іншого структурного підрозділу (можливість розвиватися у

новій сфері)

- збільшення оплати праці