

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

за темою: **«Формування мотиваційної політики підприємства
(організації)»**

Студентки Бур'янової Ольги Олександрівни

Курсу 2

Групи ІН16-8-24-М1М(2.03)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Керівник к.е.н., доцент Гавриленко О.Є.

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність мотивації та її роль у підвищенні ефективності праці.	7
1.2. Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу.	18
1.3. Складові мотиваційної політики: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні чинники.	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	42
2.1. Тенденції формування мотиваційної політики в Україні.	42
2.2. Оцінка ефективності сучасних систем стимулювання персоналу.	49
2.3. Вплив зовнішніх факторів (цифровізація, дистанційна зайнятість, воєнний стан) на мотивацію працівників.	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	70
3.1. Розробка ефективної системи матеріального стимулювання.....	70
3.2. Розвиток системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури	80
3.3. Використання інноваційних інструментів мотивації персоналу.	88
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвими трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних, соціально-демографічних та інституційних чинників. В умовах повномасштабної війни, мобілізації трудових ресурсів, активізації міграційних процесів та загального скорочення чисельності економічно активного населення проблема забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами набула особливої гостроти. Кадровий дефіцит поступово перетворюється на системний бар'єр розвитку бізнесу, обмежуючи його адаптаційні можливості та конкурентоспроможність.

Сучасний ринок праці в Україні характеризується не лише кількісним скороченням трудових ресурсів, а й зміною якісних характеристик робочої сили. Під впливом кризових явищ відбувається трансформація мотиваційних установок працівників, зростає значення нематеріальних факторів, таких як стабільність зайнятості, психологічна безпека, гнучкість умов праці та можливості професійного розвитку. За результатами аналітичних досліджень, переважна більшість підприємств у 2025–2026 роках зіткнулася з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що змусило роботодавців переглядати підходи до управління персоналом і підвищувати рівень оплати праці. Водночас навіть суттєве зростання заробітних плат не забезпечує належного рівня залученості та утримання працівників.

У цих умовах традиційні підходи до мотивації персоналу, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, поступово втрачають свою ефективність. Сучасні виклики зумовлюють необхідність формування нової моделі мотиваційної політики, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на персонал. Особливої ваги набуває здатність підприємств адаптувати мотиваційні механізми до змін зовнішнього середовища, враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати узгодженість мотиваційної політики зі стратегічними цілями розвитку організації.

Недостатній рівень мотивації працівників має низку негативних наслідків, серед яких — зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, втрата професійних компетенцій і накопиченого досвіду. У сукупності це призводить до зниження ефективності діяльності підприємств та ускладнює процеси їх відновлення і розвитку в післявоєнний період. Саме тому проблема формування ефективної мотиваційної політики набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Теоретичні аспекти мотивації персоналу широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили класики управлінської думки, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс, Д. МакГрегор, які заклали основи розуміння потреб, стимулів і поведінкових реакцій працівників. У сучасних дослідженнях увага приділяється комплексним підходам до мотивації, інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу. Водночас питання формування ефективної мотиваційної політики в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та необхідності післявоєнного відновлення економіки України залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної мотиваційної політики підприємства (організації) в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади формування мотиваційної політики в системі управління підприємством;
- дослідити еволюцію теорій мотивації та сучасні підходи до їх застосування;

- визначити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на мотиваційну політику підприємств;
- проаналізувати сучасний стан мотивації праці в Україні на основі статистичних та аналітичних даних;
- виявити основні проблеми функціонування мотиваційних систем в умовах воєнного стану;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної політики із застосуванням комплексного підходу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та визначити механізми їх реалізації.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні процеси формування та реалізації мотиваційної політики на підприємствах в умовах трансформації економіки.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів формування ефективної мотиваційної політики підприємства з урахуванням сучасних викликів та змін у трудових відносинах.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме:

- 1) методи аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних підходів до мотивації персоналу;
- 2) порівняльний метод — для дослідження різних моделей мотиваційної політики;
- 3) статистичний аналіз — для оцінки сучасного стану ринку праці та рівня мотивації;
- 4) системний підхід — для формування цілісної моделі мотиваційної політики підприємства;
- 5) розрахунково-аналітичні методи — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами різних галузей і форм власності для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня його залученості, зниження плинності кадрів і забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Структура роботи відповідає поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність мотивації та її роль у підвищенні ефективності праці.

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки визначає рівень трудової активності працівників, їхню зацікавленість у результатах діяльності та ефективність функціонування підприємства в цілому. У науковій літературі мотивація розглядається як багатокomпонентне явище, що поєднує економічні та психологічні аспекти впливу на поведінку людини.

З економічної точки зору мотивація трактується як система матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Вона пов'язана з організацією оплати праці, преміюванням, соціальними гарантіями та іншими економічними інструментами впливу [36, с. 45–47]. У цьому контексті мотивація виступає важливим фактором підвищення продуктивності праці, ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим економічний підхід не може повною мірою пояснити трудову поведінку працівників, оскільки вона значною мірою визначається внутрішніми психологічними чинниками. Психологічне трактування мотивації акцентує увагу на потребах, інтересах, цінностях і установках особистості, які спонукають її до певної діяльності. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, поведінка людини визначається прагненням до задоволення потреб різного рівня — від базових фізіологічних до потреб у самореалізації [41, с. 56–60]. Це свідчить про те, що ефективна система мотивації має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Подальший розвиток психологічного підходу відображено у двофакторній теорії мотивації Ф. Герцберга, згідно з якою фактори, що впливають на трудову поведінку, поділяються на гігієнічні та мотиваційні.

До гігієнічних факторів належать умови праці, рівень заробітної плати, політика організації, тоді як мотиваційні фактори пов'язані зі змістом роботи, досягненнями, визнанням і можливостями професійного розвитку [30, с. 112–115]. Такий підхід підкреслює, що відсутність матеріальних стимулів викликає незадоволення, але їх наявність не завжди забезпечує високий рівень мотивації.

Важливе місце в теорії мотивації посідає теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої рівень мотивації залежить від трьох складових: очікування результату, інструментальності та валентності. Працівник буде докладати зусиль лише тоді, коли він впевнений, що його дії приведуть до бажаного результату і будуть належним чином винагороджені [26, с. 95–98]. Це означає, що ефективна мотиваційна політика повинна забезпечувати прозорість системи оцінювання праці та справедливості винагороди.

Сучасні підходи до мотивації розширюють класичні уявлення, інтегруючи економічні та психологічні аспекти в єдину систему. Зокрема, у межах теорії самодетермінації підкреслюється важливість внутрішньої мотивації, яка формується на основі автономії, компетентності та соціальної взаємодії працівників [58]. Такий підхід є особливо актуальним в умовах цифровізації, поширення дистанційної роботи та зміни пріоритетів працівників.

Узагальнюючи наукові підходи, мотивацію доцільно визначати як складну економіко-психологічну категорію, що відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівника до діяльності та визначають її спрямованість на досягнення цілей підприємства. Вона є важливим інструментом управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, а ефективна мотиваційна політика повинна базуватися на комплексному поєднанні економічних стимулів і психологічних механізмів впливу, що дозволяє підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Для більш глибокого розуміння сутності мотивації доцільно розглянути структуру мотиваційного процесу, яка включає взаємодію потреб, мотивів і стимулів. Мотиваційний процес є складною динамічною системою, що визначає поведінку працівника в процесі трудової діяльності та впливає на результати функціонування підприємства. Його структура формується під впливом взаємодії трьох ключових елементів: потреб, мотивів і стимулів, які в сукупності забезпечують спрямованість, інтенсивність і стабільність трудової активності персоналу. Розуміння сутності та взаємозв'язку цих елементів дозволяє ефективно формувати мотиваційну політику організації.

Початковою ланкою мотиваційного процесу виступають потреби, які відображають об'єктивну необхідність людини у певних матеріальних або нематеріальних благах. Потреби є внутрішнім джерелом активності особистості та визначають загальний напрям її поведінки. У наукових дослідженнях наголошується, що саме незадоволені потреби формують стан внутрішньої напруги, який спонукає людину до активних дій з метою їх задоволення [41, с. 56–60]. Потреби можуть мати різну природу — економічну, соціальну, психологічну, духовну — і змінюються залежно від умов життя, рівня розвитку суспільства та індивідуальних характеристик працівника.

Крім того, потреби мають ієрархічну структуру та певну динаміку розвитку. На початкових етапах домінують базові потреби, пов'язані з матеріальним забезпеченням і безпекою, однак із їх задоволенням зростає значення потреб вищого рівня — у визнанні, самореалізації, професійному зростанні. Це означає, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною враховувати зміну пріоритетів працівників у процесі їхньої трудової діяльності.

Розвиток і усвідомлення потреб зумовлює формування мотивів, які виступають внутрішніми спонукальними причинами діяльності людини. Мотиви відображають суб'єктивне ставлення працівника до можливості задоволення своїх потреб і визначають конкретний вибір поведінкової

моделі. Вони формують внутрішню готовність до діяльності, впливають на рівень активності, наполегливість і спрямованість зусиль працівника. Як зазначається у наукових джерелах, мотиви є центральною ланкою мотиваційного процесу, оскільки саме вони забезпечують трансформацію потреб у реальні дії [36, с. 52–54].

Важливо підкреслити, що мотиви можуть бути як усвідомленими, так і частково неусвідомленими, а також мати різний ступінь стійкості. Вони формуються під впливом особистісних характеристик, досвіду, ціннісних орієнтацій та соціального середовища. У трудовій діяльності мотиви можуть проявлятися у прагненні досягти високих результатів, отримати матеріальну винагороду, здобути визнання колективу або реалізувати власний потенціал.

Зовнішнім фактором впливу на мотиваційний процес виступають стимули, які є інструментом управлінського впливу на поведінку працівників. Стимули створюють умови для задоволення потреб і активізують відповідні мотиви. До них належать матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура) [30, с. 118–120]. Їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки вони відповідають очікуванням і потребам працівників.

Варто зазначити, що стимули не діють ізольовано, а функціонують у межах певної системи, яка формується на підприємстві. Ефективна система стимулювання повинна бути комплексною, збалансованою та прозорою, забезпечувати справедливий розподіл винагород і враховувати індивідуальні особливості працівників. Невідповідність між очікуваннями працівника та запропонованими стимулами може призвести до виникнення демотивації, що проявляється у зниженні продуктивності праці, втраті інтересу до роботи та зростанні плинності кадрів.

Взаємозв'язок між потребами, мотивами та стимулами має циклічний характер і формує безперервний мотиваційний процес. Потреби породжують мотиви, які реалізуються у поведінці працівника під впливом стимулів.

Досягнення певного результату призводить до часткового або повного задоволення потреб, що, у свою чергу, формує нові потреби та мотиви. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії очікувань В. Врума, згідно з якою мотивація залежить від оцінки працівником зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою [26, с. 95–98].

Слід також враховувати, що в сучасних умовах господарювання мотиваційний процес ускладнюється впливом зовнішніх факторів, таких як цифровізація економіки, поширення дистанційної зайнятості, нестабільність ринку праці та зміна ціннісних орієнтацій працівників. Це зумовлює необхідність переорієнтації систем мотивації на більш гнучкі та індивідуалізовані підходи, які враховують не лише економічні, а й психологічні та соціальні аспекти поведінки персоналу.

Тож, мотиваційний процес доцільно розглядати як цілісну систему взаємодії потреб, мотивів і стимулів, яка визначає поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Ефективне управління цим процесом забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та досягненню стратегічних цілей організації.

Визначена структура мотиваційного процесу дозволяє глибше зрозуміти механізми формування трудової поведінки працівників та їхню реакцію на управлінський вплив. Саме взаємодія потреб, мотивів і стимулів створює основу для формування певного рівня мотивації, який безпосередньо відображається на результатах трудової діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження впливу мотивації на ефективність праці, зокрема її взаємозв'язку з продуктивністю, що є одним із ключових показників результативності функціонування підприємства.

У сучасних умовах господарювання проблема підвищення продуктивності праці набуває особливої актуальності, оскільки саме вона визначає ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Одним із ключових факторів, що впливає на рівень

продуктивності праці, є мотивація персоналу, яка формує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності та реалізації стратегічних цілей організації.

Продуктивність праці традиційно розглядається як співвідношення між результатами діяльності та витратами праці, необхідними для їх досягнення. Водночас її рівень залежить не лише від технічних і організаційних умов, а й від поведінкових характеристик працівників, серед яких мотивація відіграє провідну роль. Високий рівень мотивації сприяє зростанню трудової активності, підвищенню якості виконання завдань і ефективнішому використанню ресурсів підприємства [36, с. 78–81].

Мотивація впливає на продуктивність праці через низку взаємопов'язаних механізмів. По-перше, вона визначає інтенсивність трудової діяльності, тобто рівень зусиль, які працівник готовий докладати для досягнення поставлених цілей. По-друге, мотивація впливає на спрямованість поведінки, орієнтуючи працівника на виконання завдань, що мають найбільше значення для підприємства. По-третє, вона забезпечує стійкість трудової активності, підтримуючи інтерес до роботи протягом тривалого часу.

Важливе значення у поясненні взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю праці має теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої рівень трудових зусиль працівника залежить від його впевненості у досягненні результату та отриманні відповідної винагороди [26, с. 95–98]. Якщо працівник вважає, що його зусилля не приведуть до бажаного результату або не будуть належним чином оцінені, рівень його мотивації знижується, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Крім того, значний вплив на продуктивність має характер мотивації, зокрема співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. Внутрішня мотивація, яка пов'язана з інтересом до роботи, самореалізацією та задоволенням від процесу діяльності, забезпечує більш стійкий і довготривалий ефект, ніж зовнішня, яка базується на матеріальних стимулах.

Дослідження показують, що працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації демонструють вищу продуктивність праці, більшу креативність і готовність до інновацій [58].

З іншого боку, матеріальні стимули також відіграють важливу роль у формуванні продуктивної трудової поведінки. Система оплати праці, преміювання та бонусів створює економічну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Проте їх ефективність залежить від справедливості, прозорості та відповідності результатам праці. У разі порушення принципу справедливості виникає відчуття незадоволеності, що негативно впливає на мотивацію та продуктивність праці [30, с. 118–120].

Суттєвим аспектом взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю є вплив організаційного середовища. Корпоративна культура, стиль управління, рівень комунікації та соціально-психологічний клімат у колективі можуть як посилювати, так і послаблювати мотиваційний ефект. Сприятливе середовище сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку їхнього потенціалу та досягненню високих результатів діяльності.

Водночас слід враховувати, що взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю праці не є лінійним. Зростання рівня мотивації не завжди автоматично призводить до пропорційного підвищення продуктивності. На ефективність цього зв'язку впливають такі фактори, як професійна компетентність працівника, наявність необхідних ресурсів, організація праці та зовнішні умови діяльності. За відсутності належних умов навіть високий рівень мотивації може не забезпечити очікуваного результату.

У сучасних умовах цифровізації економіки та поширення дистанційних форм зайнятості взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю набуває нових особливостей. Зростає значення нематеріальних факторів, таких як автономія, гнучкість робочого графіка, можливість професійного розвитку та баланс між роботою і особистим життям. Працівники все більше орієнтуються на якість трудового

середовища, що вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до мотивації.

Особливого значення ця проблема набуває в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту в Україні. Підприємства змушені конкурувати за трудові ресурси, що зумовлює необхідність формування ефективних мотиваційних стратегій, спрямованих не лише на залучення, а й на утримання персоналу. У таких умовах мотивація стає стратегічним інструментом управління, що визначає стійкість і адаптивність організації.

Варто також зазначити, що підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації має мультиплікативний ефект. Зростання ефективності роботи окремих працівників сприяє покращенню результатів діяльності підрозділів і підприємства в цілому, що, у свою чергу, створює додаткові можливості для розвитку та інвестування в персонал. Таким чином формується позитивний зворотний зв'язок між мотивацією і результатами діяльності.

Зазначені тенденції свідчать про те, що ефективність мотиваційної політики підприємства безпосередньо залежить від глибини розуміння індивідуальних особливостей працівників і чинників, які визначають їхню трудову поведінку. Оскільки різні працівники по-різному реагують на однакові стимули, виникає необхідність дослідження мотиваційного профілю особистості як основи формування дієвих управлінських рішень. Саме це зумовлює доцільність переходу до аналізу чинників, що впливають на формування мотиваційного профілю працівника в сучасних соціально-економічних умовах.

Формування мотиваційного профілю працівника є складним і багатогранним процесом, що відображає індивідуальні особливості сприйняття стимулів, систему цінностей і поведінкові установки особистості. Мотиваційний профіль визначає, які саме фактори є найбільш значущими для конкретного працівника, які стимули спонукають його до активної діяльності та яким чином формується його трудова поведінка. У сучасних

умовах ефективного управління персоналом неможливе без урахування чинників, що впливають на формування такого профілю.

Одним із ключових чинників є індивідуально-психологічні особливості працівника. До них належать темперамент, характер, рівень емоційної стабільності, мотиваційні установки та особистісні цінності. Саме вони визначають, як працівник реагує на ті чи інші стимули, які потреби для нього є пріоритетними та які форми заохочення будуть найбільш ефективними. Наприклад, для одних працівників визначальним є матеріальне стимулювання, тоді як для інших — можливість професійного розвитку, самореалізації чи визнання з боку колективу.

Важливу роль відіграє також рівень освіти, професійної підготовки та кваліфікації працівника. Особи з високим рівнем освіти, як правило, мають більш складну структуру потреб, у якій домінують нематеріальні чинники мотивації, такі як змістовність роботи, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень. Натомість працівники з нижчим рівнем кваліфікації частіше орієнтуються на стабільність зайнятості та рівень оплати праці. Таким чином, освітньо-професійний рівень значною мірою визначає пріоритети у мотиваційному профілі працівника.

Наступним важливим чинником є етап професійного розвитку або стадія кар'єри. На різних етапах трудової діяльності працівники мають різні потреби та мотиваційні орієнтири. Молоді спеціалісти, як правило, прагнуть до набуття досвіду, навчання та професійного становлення, тоді як більш досвідчені працівники орієнтуються на стабільність, визнання та самореалізацію. Працівники передпенсійного віку можуть більше цінувати соціальні гарантії та безпеку зайнятості. Врахування цих особливостей дозволяє підприємствам формувати більш ефективні мотиваційні стратегії.

Суттєвий вплив на мотиваційний профіль має організаційне середовище, у якому функціонує працівник. До його складових належать корпоративна культура, стиль управління, система комунікацій, рівень довіри в колективі та соціально-психологічний клімат. Сприятливе

організаційне середовище сприяє формуванню позитивної мотивації, підвищує рівень залученості працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів. Навпаки, конфлікти, відсутність підтримки з боку керівництва та несправедлива система винагород можуть призводити до демотивації та зниження продуктивності праці.

Не менш важливим є вплив системи стимулювання, що застосовується на підприємстві. Вона визначає, які саме стимули використовуються для впливу на працівників, яким чином вони розподіляються та наскільки відповідають результатам праці. Ефективна система стимулювання повинна бути прозорою, справедливою та диференційованою, враховувати індивідуальні особливості працівників і забезпечувати баланс між матеріальними та нематеріальними факторами. За даними наукових досліджень, саме відповідність стимулів потребам працівників є одним із ключових факторів формування їх мотиваційного профілю [36, с. 102–105].

Значний вплив на формування мотиваційного профілю мають також зовнішні соціально-економічні умови. Рівень розвитку економіки, стан ринку праці, рівень безробіття, інфляція, соціальні стандарти та державна політика у сфері праці визначають загальні умови функціонування підприємств і впливають на очікування працівників. У періоди економічної нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану, зростає значення таких чинників, як стабільність зайнятості, гарантії доходу та соціальний захист.

У сучасних умовах важливим фактором є також технологічні зміни та цифровізація економіки. Вони змінюють характер праці, вимоги до працівників і форми організації трудового процесу. Поширення дистанційної роботи, автоматизація виробничих процесів і використання цифрових технологій сприяють зростанню значення гнучкості, автономії та можливості самостійного управління робочим часом. Це, у свою чергу, впливає на формування нових мотиваційних орієнтирів працівників.

Окремо слід виділити вплив соціального середовища, зокрема сім'ї, колективу та суспільства в цілому. Соціальні норми, культурні цінності та

очікування оточення можуть суттєво впливати на мотиваційні установки працівника. Наприклад, у колективах із високим рівнем згуртованості працівники більш схильні до колективної мотивації та орієнтації на спільний результат.

Крім того, важливим чинником є особистий досвід працівника, включаючи попередні успіхи та невдачі, досвід взаємодії з керівництвом і колегами, а також оцінку справедливості умов праці. Негативний досвід може формувати недовіру до системи стимулювання та знижувати рівень мотивації, тоді як позитивний досвід, навпаки, підсилює мотиваційні установки.

Взаємодія зазначених чинників формує індивідуальний мотиваційний профіль працівника, який є динамічним і може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Саме тому сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на індивідуалізацію мотиваційних механізмів, врахування особистісних характеристик працівників і створення умов для їх професійного та особистісного розвитку.

Підсумовуючи, формування мотиваційного профілю працівника є результатом комплексного впливу індивідуально-психологічних, професійних, організаційних і соціально-економічних чинників. Урахування цих факторів дозволяє підприємствам створювати ефективні системи мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та забезпеченню сталого розвитку організації в сучасних умовах.

Узагальнюючи теоретичні засади дослідження, можна стверджувати, що мотивація персоналу є складною економіко-психологічною категорією, яка виступає фундаментальним рушієм трудової активності та ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Її сутність розкривається через динамічну взаємодію внутрішніх потреб, усвідомлених мотивів та зовнішніх стимулів, що в сукупності формують цілеспрямовану поведінку працівника. Ефективність мотиваційного процесу безпосередньо залежить від здатності менеджменту

інтегрувати класичні підходи до матеріального стимулювання з сучасними психологічними теоріями самодетермінації та очікувань, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особистості та стратегічних цілей організації.

Роль мотивації у підвищенні ефективності праці виявляється через її багатовекторний вплив на продуктивність, якість виконання завдань та інноваційний потенціал персоналу. Встановлено, що високий рівень залученості, який базується на балансі економічних винагород та нематеріальних чинників — таких як професійний розвиток, автономія та сприятливий психологічний клімат — забезпечує стійкий мультиплікативний ефект для результативності підприємства. В умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації та соціально-економічної нестабільності, мотивація трансформується у стратегічний ресурс, що дозволяє не лише максимізувати віддачу від трудового потенціалу, а й забезпечити гнучкість та адаптивність організації до динамічних змін зовнішнього середовища.

1.2. Класичні та сучасні теорії мотивації персоналу.

Еволюція управлінської думки щодо стимулювання трудової активності пройшла тривалий шлях від спрощених механістичних поглядів до складних багатофакторних моделей, що відображають глибинну природу людської поведінки. Теоретичний базис мотивації формувався під впливом зміни соціально-економічних умов, де класичні концепції заклали фундамент розуміння ієрархії потреб та базових стимулів, тоді як сучасні підходи змістили акцент на інтелектуалізацію праці, автономію особистості та внутрішню самодетермінацію. Вивчення цих теорій у їхньому взаємозв'язку дозволяє не лише охарактеризувати історичну ретроспективу менеджменту, а й виокремити найбільш дієві механізми впливу на персонал, адаптовані до викликів постіндустріального суспільства та цифрової економіки.

Для ґрунтового аналізу цієї ретроспективи першочергову увагу слід приділити змістовним теоріям, які зосереджені на ідентифікації внутрішніх спонукальних сил людини.

Змістовні теорії мотивації займають важливе місце в системі управління персоналом, оскільки спрямовані на виявлення внутрішніх чинників, що спонукають людину до трудової діяльності. Основною метою цих теорій є з'ясування сутності потреб працівника та визначення того, які саме фактори формують його мотивацію до праці. Вони дають відповідь на фундаментальне питання: що саме змушує людину діяти, працювати та прагнути досягнення певних результатів.

Однією з найвідоміших змістовних теорій є теорія ієрархії потреб, розроблена Абрахамом Маслоу. Згідно з цією концепцією, потреби людини мають ієрархічну структуру та поділяються на п'ять основних рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби в самореалізації [40, с. 56–60]. На нижчих рівнях знаходяться базові потреби, пов'язані з виживанням, тоді як на вищих — потреби, що стосуються розвитку особистості та реалізації її потенціалу.

Ключовим положенням теорії Абрахама Маслоу є твердження про те, що задоволення потреб відбувається поступово — від нижчого рівня до вищого. Поки базові потреби не задоволені, вони домінують у поведінці людини і визначають її мотивацію. Лише після їх задоволення актуалізуються потреби вищого рівня. Це має важливе практичне значення для управління персоналом, оскільки дозволяє зрозуміти, які стимули будуть ефективними на різних етапах розвитку працівника.

Водночас зазначена теорія зазнала певної критики, оскільки в реальному житті потреби не завжди проявляються у чітко визначеній ієрархічній послідовності. У різних людей пріоритети можуть суттєво відрізнятися залежно від їхніх індивідуальних характеристик, соціального статусу та умов життєдіяльності. Проте, незважаючи на це, концепція

Абрахама Маслоу залишається однією з найважливіших теоретичних основ дослідження мотивації.

Подальший розвиток ідей змістовних теорій знайшов відображення у двофакторній моделі мотивації Фредеріка Герцберга. На відміну від Абрахама Маслоу, який акцентував увагу на ієрархії потреб, Фредерік Герцберг запропонував поділ факторів, що впливають на мотивацію, на дві групи: гігієнічні та мотиваційні [29, с. 112–115].

Гігієнічні фактори включають умови праці, рівень заробітної плати, політику підприємства, міжособистісні відносини та інші елементи, які формують загальне середовище роботи. Вони не стимулюють працівника до підвищення продуктивності, але їх відсутність викликає незадоволення та знижує рівень мотивації. Мотиваційні фактори, навпаки, пов'язані зі змістом роботи та включають досягнення, визнання, відповідальність, можливості кар'єрного зростання та самореалізації. Саме вони забезпечують підвищення рівня задоволеності працею та сприяють зростанню продуктивності.

Особливість підходу Фредеріка Герцберга полягає в тому, що він розглядає задоволення і незадоволення працею як незалежні процеси. Це означає, що усунення факторів незадоволення не гарантує появи мотивації, а лише створює необхідні умови для її формування. Такий підхід має важливе значення для практики управління персоналом, оскільки підкреслює необхідність комплексного використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Наступним етапом розвитку змістовних теорій стала теорія ERG, запропонована Клейтоном Альдерфером. Вона є певною модифікацією теорії Абрахама Маслоу, але передбачає більш гнучкий підхід до класифікації потреб. Згідно з цією теорією, усі потреби людини поділяються на три групи: потреби існування, потреби зв'язків та потреби зростання [12, с. 34–36].

Потреби існування охоплюють матеріальні та фізіологічні потреби, необхідні для забезпечення життєдіяльності людини. Потреби зв'язків пов'язані з міжособистісними відносинами, соціальною взаємодією та

приналежністю до певної групи. Потреби зростання відображають прагнення до самореалізації, розвитку та досягнення особистих цілей.

На відміну від теорії Абрахама Маслоу, Клейтон Альдерфер допускає одночасне існування кількох груп потреб і можливість їх зворотного розвитку. Якщо потреби вищого рівня не задовольняються, людина може повернутися до потреб нижчого рівня, що отримало назву фрустраційно-регресивного механізму. Такий підхід більш точно відображає реальні процеси формування мотивації та дозволяє краще зрозуміти поведінку працівників у різних ситуаціях.

Важливе місце серед змістовних теорій займає також теорія набутих потреб, розроблена Девідом МакКлелландом. На відміну від попередніх концепцій, вона не розглядає базові потреби, а зосереджується на тих, що формуються в процесі соціалізації та життєвого досвіду людини [25, с. 67–70].

Девід МакКлелланд виділив три основні типи потреб: потребу у досягненні, потребу у владі та потребу у приналежності. Потреба у досягненні характеризує прагнення людини досягати високих результатів, перевищувати встановлені стандарти та вдосконалювати власні здібності. Потреба у владі відображає бажання впливати на поведінку інших людей і контролювати ресурси. Потреба у приналежності пов'язана з прагненням до встановлення соціальних зв'язків і підтримання міжособистісних відносин.

Теорія Девіда МакКлелланда має важливе практичне значення, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників при формуванні мотиваційної політики підприємства. Це дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити більш високий рівень залученості персоналу.

Узагальнюючи змістовні теорії мотивації, можна зазначити, що всі вони акцентують увагу на внутрішніх потребах людини як основному джерелі її трудової активності. Водночас кожна з теорій пропонує власний підхід до їх класифікації та пояснення механізмів впливу на поведінку

працівників. Незважаючи на значну теоретичну цінність змістовних підходів у визначенні структури потреб, вони не враховують динаміку самої поведінки та суб'єктивне сприйняття працівником зовнішніх обставин. Розуміння того, що саме хоче отримати людина, є необхідною, але недостатньою умовою для ефективного управління, оскільки залишається відкритим питання про механізми вибору конкретної моделі дій у певній ситуації. Це зумовлює логічну необхідність переходу від аналізу статичних потреб до вивчення когнітивних процесів, які визначають, як індивід оцінює свої шанси на успіх та справедливість отриманої винагороди.

На відміну від змістовних теорій мотивації, які зосереджуються на визначенні потреб людини, процесні теорії спрямовані на дослідження механізмів формування мотивації, тобто того, як саме працівник приймає рішення щодо прикладання зусиль у трудовій діяльності. Вони пояснюють, яким чином людина оцінює альтернативні варіанти поведінки, прогнозує результати своїх дій та визначає доцільність витрат власних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Ключовою ідеєю процесних теорій є те, що мотивація розглядається як результат когнітивних процесів, пов'язаних із оцінкою ситуації, очікуванням результатів і сприйняттям справедливості винагороди. Працівник не просто реагує на стимули, а свідомо аналізує їх і приймає рішення про рівень своєї трудової активності.

Однією з найбільш відомих процесних теорій є теорія очікувань, розроблена Віктором Врумом. Вона ґрунтується на припущенні, що мотивація залежить від трьох взаємопов'язаних складових: очікування (зв'язок між зусиллями і результатом), інструментальності (зв'язок між результатом і винагородою) та валентності (цінність винагороди для працівника) [25, с. 89–92].

Згідно з цією теорією, працівник буде мотивований до виконання певної роботи лише за умови, що він вірить у можливість досягнення результату, впевнений у тому, що результат призведе до отримання

винагороди, і вважає цю винагороду значущою для себе. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній або має низьке значення, рівень мотивації суттєво знижується.

Практичне значення теорії Віктора Врума полягає в тому, що вона підкреслює важливість прозорості управлінських рішень і чіткого зв'язку між зусиллями працівника та результатами його діяльності. Підприємства повинні забезпечувати зрозумілу систему оцінювання праці та справедливую систему винагород, щоб підтримувати високий рівень мотивації персоналу.

Іншою важливою процесною теорією є теорія справедливості, запропонована Джоном Адамсом. Вона базується на припущенні, що працівники оцінюють справедливість винагороди шляхом порівняння власних витрат і отриманих результатів із аналогічними показниками інших працівників [25, с. 70–73].

Згідно з цією теорією, людина прагне досягнення рівноваги між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою. Якщо працівник вважає, що його винагорода є несправедливою порівняно з іншими, у нього виникає відчуття дисбалансу, яке може призвести до зниження мотивації, зміни поведінки або навіть звільнення.

Працівники можуть реагувати на несправедливість різними способами: зменшенням зусиль, зміною ставлення до роботи, пошуком додаткових вигод або спробами змінити ситуацію. У деяких випадках вони можуть навіть змінювати власне сприйняття ситуації, щоб зменшити внутрішній дискомфорт.

Теорія Джона Адамса має важливе значення для формування ефективної системи управління персоналом, оскільки підкреслює роль суб'єктивного сприйняття справедливості. Навіть об'єктивно обґрунтована система винагород може викликати незадоволення, якщо працівники вважають її несправедливою. Тому підприємства повинні не лише забезпечувати справедливий розподіл ресурсів, а й формувати довіру до управлінських рішень.

Комплексним підходом до пояснення мотивації є модель Портера–Лоулера, яка поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона була розроблена Лайманом Портером і Едвардом Лоулером та розглядає мотивацію як складний процес, що включає взаємодію зусиль, здібностей, ролі працівника, результатів діяльності та винагороди [36, с. 120–123].

Згідно з цією моделлю, рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди та ймовірністю її отримання. Водночас результат діяльності залежить не лише від зусиль, а й від здібностей працівника та його розуміння власної ролі в організації. Це означає, що навіть високий рівень мотивації не гарантує високих результатів без відповідних знань і навичок.

Однією з ключових ідей моделі Портера–Лоулера є те, що задоволення є не причиною, а наслідком ефективної діяльності. Працівник отримує винагороду за досягнуті результати, після чого оцінює її справедливість. Саме ця оцінка визначає рівень задоволеності та впливає на подальшу мотивацію.

Модель також передбачає поділ винагород на внутрішні (відчуття досягнення, самореалізація) та зовнішні (заробітна плата, премії, статус). Їхнє поєднання забезпечує більш повне задоволення потреб працівника та підвищує ефективність мотиваційного процесу.

Важливою перевагою моделі Портера–Лоулера є її комплексність, оскільки вона враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники мотивації, а також взаємозв'язок між ними. Це дозволяє більш точно пояснити поведінку працівників і розробляти ефективні мотиваційні стратегії.

У сучасних умовах значення процесних теорій мотивації зростає, оскільки вони враховують складність і багатофакторність трудової поведінки. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на справедливість, прозорість і можливість впливати на результати своєї діяльності. Це вимагає від підприємств створення гнучких і адаптивних систем мотивації, які враховують індивідуальні особливості працівників.

Підсумовуючи, процесні теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти механізми прийняття рішень працівниками щодо рівня їхньої трудової активності. Вони підкреслюють, що мотивація є результатом складної взаємодії очікувань, оцінки справедливості та сприйняття винагороди. Використання цих теоретичних підходів у практиці управління персоналом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпеченню стійкого розвитку в сучасних умовах.

Водночас, попри фундаментальність змістовних та процесних теорій, динамічні зміни в економічному середовищі, розвиток цифрових технологій та трансформація цінностей нових поколінь працівників вимагають переосмислення традиційних моделей. Це зумовлює появу новітніх концепцій, які фокусуються не лише на задоволенні потреб чи справедливості винагороди, а й на внутрішній автономії, емоційній залученості та адаптивності персоналу в умовах невизначеності. Розгляд таких сучасних підходів дозволить повніше розкрити потенціал мотиваційної політики в умовах сучасних викликів

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем динамічності, цифровізацією та трансформацією трудових відносин, класичні підходи до мотивації персоналу зазнають суттєвого переосмислення. Зміна ціннісних орієнтацій працівників, поширення дистанційних форм зайнятості, а також зростання ролі інтелектуальної праці зумовлюють необхідність формування нових мотиваційних концепцій, які враховують не лише матеріальні стимули, а й психологічні, соціальні та емоційні аспекти діяльності людини.

Однією з найбільш впливових сучасних теорій мотивації є теорія самодетермінації, розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном. Вона акцентує увагу на внутрішній мотивації як ключовому факторі ефективної діяльності працівника. На відміну від традиційних підходів, які роблять акцент на зовнішніх стимулах, ця теорія підкреслює значення внутрішнього

бажання людини виконувати певну діяльність заради самого процесу та отримання задоволення від нього [57].

Згідно з теорією самодетермінації, ефективна мотивація формується за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та соціальної взаємодії (причетності). Потреба в автономії передбачає можливість самостійного прийняття рішень і контролю над власною діяльністю. Потреба в компетентності пов'язана з прагненням до розвитку професійних навичок і досягнення високих результатів. Потреба у соціальній взаємодії відображає бажання бути частиною колективу та підтримувати позитивні міжособистісні відносини.

Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що вона орієнтує підприємства на створення таких умов праці, які сприяють розвитку внутрішньої мотивації працівників. Це включає делегування повноважень, підтримку ініціативи, розвиток компетенцій і формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також концепція залученості персоналу (Employee Engagement), яка розглядає мотивацію як емоційний і психологічний зв'язок працівника з організацією. Залученість характеризується рівнем ентузіазму, відданості та готовності працівника докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства.

Залучені працівники не лише виконують свої обов'язки, а й активно беруть участь у розвитку організації, проявляють ініціативу та прагнуть досягнення високих результатів. Вони ідентифікують себе з підприємством, поділяють його цінності та відчують власну значущість у досягненні спільних цілей. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, рівень інноваційності та загальну ефективність діяльності.

Формування залученості персоналу залежить від низки факторів, серед яких важливе місце займають стиль управління, якість комунікації, можливості професійного розвитку та рівень довіри в колективі. Важливим

також є забезпечення справедливості та прозорості управлінських рішень, що сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до організації.

У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційні підходи до мотивації, зокрема гейміфікація та цифрова мотивація. Гейміфікація передбачає використання елементів ігрового дизайну в неігрових процесах, зокрема в управлінні персоналом. До таких елементів належать система балів, рейтинги, рівні, нагороди та інші механіки, які стимулюють працівників до активної участі в робочому процесі.

Застосування гейміфікації дозволяє підвищити зацікавленість працівників, зробити робочий процес більш інтерактивним і сприяти формуванню позитивних поведінкових моделей. Особливо ефективним цей підхід є для молодих працівників, які звикли до цифрового середовища та інтерактивних форм взаємодії.

Цифрова мотивація, у свою чергу, передбачає використання сучасних інформаційних технологій і онлайн-платформ для стимулювання працівників. Це можуть бути системи управління ефективністю, мобільні додатки для відстеження результатів, платформи для навчання та розвитку, а також інструменти внутрішньої комунікації.

Використання цифрових технологій дозволяє персоналізувати мотиваційні механізми, забезпечити швидкий зворотний зв'язок і підвищити прозорість управлінських процесів. Крім того, цифрові інструменти сприяють формуванню культури безперервного навчання та розвитку, що є важливим фактором мотивації в сучасних умовах.

Слід зазначити, що сучасні концепції мотивації мають комплексний характер і поєднують у собі елементи як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації. Вони орієнтовані на врахування індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища та забезпечення можливостей для професійного й особистісного розвитку.

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та кадрового дефіциту, значення цих концепцій суттєво

зростає. Підприємства змушені адаптувати свої мотиваційні системи до нових умов, орієнтуючись на гнучкість, індивідуалізацію та використання інноваційних інструментів управління персоналом.

Підсумовуючи, сучасні концепції мотивації відображають еволюцію підходів до управління персоналом, зміщуючи акцент із зовнішніх стимулів на внутрішні чинники, емоційний стан працівників і якість їх взаємодії з організацією. Використання цих підходів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, ефективність праці та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін.

Аналіз змістовних, процесних і сучасних теорій мотивації свідчить про їх значний внесок у розвиток управлінської науки та практики. Кожна з розглянутих концепцій по-своєму пояснює механізми формування трудової поведінки працівників, акцентуючи увагу на різних аспектах мотиваційного процесу — від внутрішніх потреб до когнітивних механізмів прийняття рішень і соціально-психологічних факторів.

Змістовні теорії, зокрема концепції Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Клейтона Альдерфера та Девіда МакКлелланда, зосереджуються на визначенні структури потреб людини та їх впливу на трудову активність. Вони дозволяють зрозуміти, що саме спонукає працівника до діяльності та які фактори формують його мотиваційні пріоритети. Водночас ці теорії мають певні обмеження, оскільки не враховують у повному обсязі процес прийняття рішень і вплив зовнішніх умов на поведінку працівника.

Процесні теорії, представлені працями Віктора Врума, Джона Адамса та моделлю Лаймана Портера і Едварда Лоулера, розширюють розуміння мотивації, акцентуючи увагу на механізмах оцінювання ситуації працівником. Вони пояснюють, як людина приймає рішення щодо прикладання зусиль, враховуючи очікувані результати, винагороду та її справедливість. Проте ці теорії меншою мірою розкривають природу самих потреб і внутрішніх спонукань.

Сучасні концепції мотивації, такі як теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Раяна, концепція залученості персоналу та підходи до гейміфікації, відображають зміни у характері трудових відносин і ціннісних орієнтаціях працівників. Вони підкреслюють важливість внутрішньої мотивації, емоційного зв'язку з організацією, гнучкості умов праці та використання цифрових технологій. Разом із тим ці підходи часто потребують адаптації до конкретних умов діяльності підприємства та не можуть повністю замінити класичні теорії.

Таким чином, жодна з розглянутих теорій мотивації не є універсальною. Кожна з них має власні переваги та обмеження, а їх ефективність залежить від конкретних умов застосування. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної політики, який передбачає поєднання різних теоретичних концепцій залежно від ситуації.

Особливої уваги в сучасних умовах заслуговує врахування поколінних особливостей працівників. Теорія поколінь (X, Y, Z) дозволяє зрозуміти відмінності у цінностях, мотиваційних установках і поведінкових моделях різних груп працівників. Представники покоління X, як правило, орієнтовані на стабільність, матеріальну винагороду та професійну незалежність. Покоління Y (міленіали) надає більшого значення самореалізації, гнучкості умов праці та балансу між роботою і особистим життям. Представники покоління Z відзначаються прагненням до швидкого розвитку, використання цифрових технологій і потребою у постійному зворотному зв'язку.

З огляду на це сучасний керівник повинен враховувати не лише загальні принципи мотивації, а й індивідуальні особливості працівників, їх вік, досвід, цінності та очікування. Це передбачає застосування диференційованого підходу до мотивації, який поєднує матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, соціально-психологічну підтримку та використання інноваційних інструментів.

Крім того, важливим є врахування зовнішніх умов функціонування підприємства, зокрема економічної ситуації, стану ринку праці, рівня конкуренції та впливу цифровізації. В умовах нестабільності та невизначеності зростає значення гнучких мотиваційних стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу.

Отже, ефективна мотиваційна політика підприємства повинна базуватися на поєднанні різних теоретичних підходів, врахуванні індивідуальних і поколінних особливостей працівників, а також адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме такий комплексний підхід забезпечує підвищення продуктивності праці, рівня залученості персоналу та стійкий розвиток організації в сучасних умовах.

1.3. Складові мотиваційної політики: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні чинники.

Формування ефективної мотиваційної політики підприємства потребує комплексного підходу, що базується на поєднанні різноманітних інструментів впливу на персонал. Оскільки потреби працівників мають багаторівневу структуру — від базових фізіологічних до вищих прагнень у самореалізації — складові мотиваційної системи традиційно поділяють на кілька ключових груп. Кожна з них відіграє специфіку роль у стимулюванні трудової активності та забезпеченні лояльності кадрів. Першочергове значення у цій системі традиційно належить економічним важелям, які складають фундамент матеріальної зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності.

Матеріальна мотивація є базовим елементом мотиваційної політики підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана із задоволенням первинних потреб працівників і виступає одним із найважливіших інструментів впливу на їхню трудову поведінку. Вона ґрунтується на використанні фінансових важелів, які стимулюють працівників до підвищення продуктивності праці,

досягнення встановлених цілей та забезпечення ефективного функціонування організації [36, с. 45–47].

У структурі матеріальної мотивації доцільно виділяти пряму та непряму форми, кожна з яких виконує специфічну роль у системі стимулювання персоналу.

Пряма матеріальна мотивація включає ті види винагород, які безпосередньо пов'язані з виконанням працівником своїх трудових обов'язків і результатами його діяльності. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки та доплати. Заробітна плата є основною формою винагороди за працю та виступає ключовим фактором економічної зацікавленості працівника, забезпечуючи відтворення робочої сили та задоволення базових потреб [12, с. 28–30].

Важливим елементом прямої матеріальної мотивації є система преміювання, яка дозволяє встановити прямий зв'язок між результатами праці та винагородою. Премії можуть нараховуватися за досягнення певних показників ефективності, перевиконання планів або якісне виконання завдань. У сучасних умовах широкого застосування набувають системи винагороди на основі ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяють об'єктивно оцінювати внесок працівника в результати діяльності підприємства [36, с. 90–93].

Крім того, до прямої матеріальної мотивації належать надбавки та доплати, які враховують рівень кваліфікації працівника, стаж роботи, складність і умови праці. Такі виплати сприяють підвищенню справедливості системи оплати праці та стимулюють професійний розвиток персоналу [29, с. 118–120].

Непряма матеріальна мотивація включає соціальний пакет, який не має прямого зв'язку з результатами праці, але істотно впливає на рівень задоволеності працівників і їхню лояльність до підприємства. До його складових належать медичне страхування, компенсація витрат на проїзд і

харчування, оплата навчання, додаткові відпустки та інші соціальні гарантії [12, с. 34–36].

Соціальний пакет виконує важливу функцію утримання персоналу, особливо в умовах конкуренції на ринку праці. Він сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та створює додаткові стимули для довгострокової співпраці працівника з підприємством.

Механізм впливу матеріальної мотивації на поведінку працівників базується на задоволенні їхніх базових потреб і формуванні економічної зацікавленості у результатах праці. Грошова винагорода виступає не лише засобом забезпечення життєдіяльності, а й індикатором соціального статусу та професійного визнання працівника [40, с. 56–60].

З позицій теорії мотивації, матеріальні стимули забезпечують задоволення потреб нижчого рівня, що створює передумови для активізації потреб вищого рівня. У цьому контексті матеріальна мотивація є необхідною, але недостатньою умовою ефективної трудової діяльності, оскільки для досягнення високих результатів необхідно поєднувати її з нематеріальними стимулами.

Важливим аспектом ефективності матеріальної мотивації є дотримання принципів справедливості та прозорості. Відповідно до теорії справедливості Джона Адамса, працівники оцінюють винагороду шляхом порівняння власних витрат і отриманих результатів із показниками інших працівників [25, с. 70–73]. Порушення принципу справедливості може призвести до зниження мотивації та погіршення результатів діяльності.

Крім того, ефективність матеріальної мотивації залежить від її відповідності індивідуальним потребам працівників. У сучасних умовах спостерігається тенденція до персоналізації систем винагород, що передбачає врахування індивідуальних характеристик працівників і гнучке використання стимулів.

В умовах цифровізації економіки матеріальна мотивація також трансформується. Зростає роль гнучких систем оплати праці, цифрових

платформ управління винагородами та дистанційних бонусних програм, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити оперативність прийняття рішень [57].

Водночас надмірна орієнтація виключно на матеріальні стимули може мати негативні наслідки, зокрема зниження внутрішньої мотивації та формування короткострокової орієнтації працівників на досягнення лише тих показників, які підлягають винагороді. Саме тому важливим є забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними формами мотивації.

У сучасних умовах господарювання зростає значення нематеріальних чинників мотивації, які не мають безпосереднього грошового вираження, але відіграють важливу роль у формуванні трудової поведінки працівників. Вони сприяють задоволенню потреб вищого рівня, пов'язаних із самореалізацією, визнанням, професійним розвитком і соціальною взаємодією, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність праці та рівень залученості персоналу [41, с. 60–63].

Одним із ключових нематеріальних чинників мотивації є можливості професійного та кар'єрного розвитку. Наявність прозорої системи просування по службі, чітких критеріїв оцінювання результатів праці та формування кадрового резерву створює у працівників відчуття перспективи та стимулює їх до підвищення кваліфікації. Планування кар'єри дозволяє працівникам бачити власне професійне майбутнє в межах організації, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу [12, с. 72–75].

Важливим елементом професійного розвитку є також система навчання та підвищення кваліфікації. Інвестування підприємства у розвиток компетенцій працівників сприяє не лише зростанню їхньої професійної ефективності, а й формує позитивне ставлення до роботодавця. У сучасних умовах особливого значення набувають безперервне навчання, участь у тренінгах, семінарах, онлайн-курсах і корпоративних освітніх програмах.

Не менш важливим чинником є зміст і організація праці. Характер виконуваної роботи, її складність, різноманітність і значущість безпосередньо впливають на рівень внутрішньої мотивації працівника. Робота, яка є цікавою, змістовною та дозволяє проявити ініціативу, значно підвищує рівень задоволеності працею і стимулює до досягнення високих результатів [29, с. 121–123].

У цьому контексті важливу роль відіграє делегування повноважень, яке передбачає передачу працівникам частини управлінських функцій і відповідальності. Делегування сприяє розвитку автономії, підвищує рівень довіри з боку керівництва та формує відчуття причетності до прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію та продуктивність праці.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває гнучкість організації праці. Використання гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної зайнятості, індивідуалізація робочого часу дозволяють працівникам ефективніше поєднувати професійну діяльність із особистим життям. Це сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню задоволеності працею та зростанню продуктивності [57].

Дистанційна робота, яка набула широкого поширення в умовах цифровізації та воєнного стану, стала важливим елементом нематеріальної мотивації. Вона надає працівникам більшу свободу у виборі місця роботи, дозволяє оптимізувати витрати часу та підвищує рівень комфорту. Водночас ефективність такої форми організації праці залежить від рівня самодисципліни працівників і якості управлінських процесів.

Важливим нематеріальним чинником мотивації є визнання результатів праці. Публічні подяки, нагороди, почесні звання, відзначення досягнень працівників формують у них відчуття значущості та підвищують самооцінку. Визнання виступає важливим психологічним стимулом, який сприяє зміцненню внутрішньої мотивації та підвищенню рівня залученості персоналу.

Значення визнання підтверджується двофакторною теорією Фредеріка Герцберга, відповідно до якої саме фактори, пов'язані зі змістом роботи та визнанням досягнень, виступають ключовими мотиваторами трудової діяльності [29, с. 112–115]. Це свідчить про те, що нематеріальні стимули можуть мати не менший вплив на поведінку працівників, ніж матеріальні.

Крім того, важливу роль відіграє соціально-психологічний клімат у колективі. Наявність довірливих відносин, підтримка з боку колег і керівництва, ефективна комунікація сприяють формуванню позитивного робочого середовища. Працівники, які відчують себе частиною команди, більш мотивовані до досягнення спільних цілей і демонструють вищу продуктивність праці.

Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають інтеграцію нематеріальних стимулів у загальну систему управління. Це включає розвиток корпоративної культури, формування цінностей організації, підтримку ініціативності працівників і створення умов для їхньої самореалізації.

Але слід зазначити, що ефективність нематеріальних чинників мотивації залежить від їх поєднання з матеріальними стимулами. Відсутність належного рівня матеріального забезпечення може знижувати ефективність навіть найбільш розвинених нематеріальних механізмів. Тому оптимальна мотиваційна політика повинна передбачати баланс між різними видами стимулювання.

Нематеріальні чинники мотивації відіграють важливу роль у формуванні ефективної трудової поведінки працівників. Вони сприяють задоволенню потреб вищого рівня, підвищенню рівня залученості персоналу та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. Їх використання в поєднанні з матеріальними стимулами дозволяє створити комплексну мотиваційну систему, що відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

У сучасних умовах розвитку підприємств дедалі більшого значення набувають соціально-психологічні чинники мотивації, які формують емоційне ставлення працівників до організації та визначають рівень їхньої залученості до трудової діяльності. На відміну від матеріальних стимулів, ці чинники мають нематеріальну природу, однак їх вплив на ефективність праці часто є більш стійким і довготривалим. Вони сприяють формуванню внутрішньої мотивації, зміцненню лояльності персоналу та створенню сприятливого робочого середовища [29, с. 123–125].

Одним із ключових елементів соціально-психологічної мотивації є морально-психологічний клімат у колективі. Він відображає загальну атмосферу взаємовідносин між працівниками, рівень довіри, взаємоповаги та підтримки. Сприятливий клімат характеризується відкритістю комунікацій, конструктивною взаємодією та відсутністю конфліктів, що позитивно впливає на продуктивність праці та психологічний стан працівників.

Рівень довіри між керівництвом і підлеглими відіграє особливо важливу роль у формуванні ефективного морально-психологічного клімату. Керівники, які демонструють відкритість, справедливість і готовність до діалогу, сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до організації. У таких умовах працівники більш охоче беруть участь у прийнятті рішень, проявляють ініціативу та відповідальність за результати своєї діяльності [36, с. 110–113].

Негативний морально-психологічний клімат, навпаки, може призвести до зниження мотивації, виникнення конфліктів, підвищення рівня стресу та плинності кадрів. Це свідчить про необхідність системного управління соціально-психологічними процесами в організації.

Важливим чинником формування мотивації є корпоративна культура, яка охоплює систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій і принципів діяльності організації. Вона визначає стиль взаємодії між працівниками, формує їхнє ставлення до роботи та впливає на рівень їхньої ідентифікації з підприємством. Корпоративна культура виступає своєрідним

“невидимим регулятором” поведінки, який спрямовує дії працівників у відповідності до стратегічних цілей організації [12, с. 88–91].

Сильна корпоративна культура сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до спільної мети, підвищує їхню мотивацію та лояльність. Вона дозволяє створити єдину систему цінностей, яка об’єднує колектив і забезпечує узгодженість дій працівників. Особливого значення набуває чітко сформульована місія підприємства, яка визначає його роль у суспільстві та формує стратегічне бачення розвитку.

У сучасних умовах корпоративна культура також виконує функцію адаптації працівників до змін, зокрема в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища. Вона допомагає зберігати внутрішню стабільність організації та підтримувати ефективність її діяльності навіть за складних умов.

Окрему роль у системі соціально-психологічної мотивації відіграє соціальна підтримка працівників. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на створення комфортних умов праці, підтримку психологічного здоров’я та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. До таких заходів належать програми адаптації нових співробітників, наставництво, психологічна допомога, корпоративні заходи та інші форми соціальної взаємодії.

Адаптація нових працівників є важливим етапом формування їхньої мотивації. Ефективні програми адаптації дозволяють швидше інтегрувати працівника в колектив, знизити рівень стресу та підвищити його продуктивність. Наявність наставника, підтримка з боку колег і керівництва сприяють формуванню позитивного ставлення до організації та зміцненню мотивації.

Значну роль відіграє також забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). У сучасних умовах працівники все більше цінують можливість гармонійного поєднання професійної діяльності з особистими інтересами. Підприємства, які враховують ці потреби та

створюють відповідні умови, отримують більш мотивований і лояльний персонал [57].

Психологічна підтримка працівників, особливо в умовах підвищеного стресу та нестабільності, є важливим чинником збереження їхньої працездатності та ефективності. Це може включати консультації психологів, програми підтримки ментального здоров'я та створення сприятливого емоційного середовища в колективі.

Слід зазначити, що соціально-психологічні чинники мають тісний взаємозв'язок із матеріальними та організаційними аспектами мотивації. Вони не можуть повністю замінити матеріальні стимули, але значно підсилюють їхній ефект. У комплексі вони формують цілісну мотиваційну систему, яка забезпечує високий рівень залученості працівників і ефективність їхньої діяльності.

Ефективність мотиваційної політики підприємства значною мірою залежить від здатності поєднувати різні групи мотиваційних чинників у єдину, узгоджену систему. Проведений аналіз матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних аспектів мотивації свідчить про те, що жодна з цих груп не може забезпечити стійкий мотиваційний ефект у разі їх ізольованого застосування. Лише комплексне використання різних інструментів стимулювання дозволяє досягти високого рівня залученості персоналу та ефективності його діяльності.

Матеріальні стимули виконують базову функцію в системі мотивації, оскільки забезпечують задоволення первинних потреб працівників і формують економічну зацікавленість у результатах праці. Вони створюють необхідну основу для трудової активності, адже без належного рівня матеріального забезпечення працівник не може повною мірою реалізувати свій потенціал. Відповідно до теоретичних положень, пов'язаних із ієрархією потреб, саме задоволення базових потреб є передумовою активізації потреб вищого рівня [40, с. 56–60].

Водночас надмірна орієнтація виключно на матеріальні стимули не забезпечує довгострокового мотиваційного ефекту. У таких умовах працівники можуть зосереджуватися лише на досягненні показників, що підлягають винагороді, що обмежує їхню ініціативність і знижує рівень внутрішньої мотивації. Це підтверджується положеннями двофакторної теорії Фредеріка Герцберга, згідно з якою матеріальні умови виступають лише гігієнічними факторами і не здатні самотійно забезпечити високий рівень мотивації [29, с. 112–115].

Нематеріальні чинники, зокрема можливості професійного розвитку, змістовність праці та визнання досягнень, спрямовані на задоволення потреб вищого рівня і формують внутрішню мотивацію працівників. Вони сприяють розвитку творчого потенціалу, підвищенню рівня залученості та формуванню довгострокової зацікавленості у результатах діяльності. Наявність перспектив кар'єрного зростання, можливість навчання та участі в прийнятті рішень створюють у працівників відчуття значущості та стимулюють їх до самореалізації [12, с. 72–75].

Соціально-психологічні чинники, у свою чергу, забезпечують формування сприятливого робочого середовища та емоційної прив'язаності працівників до організації. Морально-психологічний клімат, корпоративна культура та соціальна підтримка впливають на рівень довіри, взаємодії та командної роботи, що є важливими умовами ефективної діяльності. Вони сприяють формуванню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів [36, с. 110–113].

Взаємодія зазначених груп чинників має синергетичний характер, коли їх спільне використання забезпечує більший ефект, ніж застосування кожного окремо. Матеріальні стимули створюють базу для мотивації, нематеріальні — розвивають внутрішню зацікавленість, а соціально-психологічні — формують сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише

короткострокові результати, а й довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Особливої актуальності питання оптимального поєднання мотиваційних чинників набуває в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки, поширення дистанційної роботи та кадрового дефіциту. У таких умовах підприємства повинні застосовувати гнучкі мотиваційні стратегії, які враховують індивідуальні потреби працівників, їхні ціннісні орієнтації та специфіку професійної діяльності. Зокрема, для одних працівників визначальними є матеріальні стимули, тоді як для інших — можливості розвитку, автономія або сприятливий психологічний клімат.

Сучасна мотиваційна політика повинна також враховувати поколінні особливості працівників. Представники різних поколінь мають різні мотиваційні пріоритети, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до стимулювання персоналу. Це передбачає використання різноманітних інструментів мотивації та їх адаптацію до конкретних умов діяльності підприємства.

Крім того, важливим є забезпечення узгодженості мотиваційної політики зі стратегічними цілями організації. Система стимулювання повинна бути спрямована на досягнення ключових результатів діяльності, підтримувати корпоративні цінності та сприяти розвитку людського потенціалу. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Отже, оптимальне співвідношення та взаємодоповнюваність факторів мотивації є необхідною умовою формування ефективної системи управління персоналом. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні чинники, забезпечує баланс між задоволенням базових потреб працівників і розвитком їхнього потенціалу. Саме така інтегрована мотиваційна політика дозволяє досягти високого рівня продуктивності праці, залученості персоналу та стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Тенденції формування мотиваційної політики в Україні.

Аналіз сучасних підходів до формування мотиваційної політики неможливий без урахування специфічного контексту, у якому функціонують вітчизняні підприємства. На сучасному етапі український ринок праці перебуває під впливом безпрецедентних викликів, зумовлених тривалою воєнною агресією, масштабними міграційними процесами та необхідністю швидкої адаптації до вимог європейського економічного простору. Ці фактори спричинили докорінну трансформацію класичних уявлень про стимулювання персоналу, змістивши акценти з суто фінансового заохочення на забезпечення безпеки, соціальної стійкості та гнучкості трудових відносин. Розуміння цих глибинних змін дозволяє не лише оцінити поточний стан систем мотивації, а й виявити ключові вектори, що визначатимуть розвиток кадрового менеджменту в Україні у найближчі роки.

Початковим етапом такого аналізу є розгляд того, як саме змінилися пріоритети працівників та роботодавців під тиском зовнішніх обставин.

Починаючи з 2022 року, система мотивації персоналу в Україні зазнала суттєвих трансформацій під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та соціальних викликів. Повномасштабна війна спричинила зміну пріоритетів як з боку роботодавців, так і з боку працівників, що обумовило необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. У таких умовах мотиваційна політика підприємств перетворюється не лише на інструмент підвищення продуктивності праці, а й на засіб забезпечення стійкості (резильєнтності) організацій та їх трудових колективів.

Однією з ключових тенденцій є зміщення акценту з досягнення високих економічних результатів на забезпечення базових умов безпеки працівників. У ситуації постійної загрози життю та здоров'ю питання фізичної безпеки, наявності укриттів, організації безпечного робочого

простору та можливості дистанційної роботи набувають першочергового значення. Відповідно, підприємства змушені адаптувати свої мотиваційні системи, включаючи до них елементи, пов'язані із забезпеченням безпеки та захисту персоналу.

Не менш важливим фактором є забезпечення стабільності зайнятості та регулярності виплат. В умовах економічної невизначеності працівники значно більше цінують гарантії збереження робочого місця та своєчасну виплату заробітної плати. Таким чином, матеріальна мотивація набуває нової функції — не лише стимулюючої, а й стабілізуючої. Підприємства, які спроможні забезпечити навіть відносну фінансову стабільність, отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку праці.

Водночас у структурі мотивації зростає роль соціальної підтримки працівників. Йдеться не лише про традиційні елементи соціального пакета, а й про розширення допомоги в умовах війни: підтримку внутрішньо переміщених осіб, допомогу родинам працівників, фінансування лікування, забезпечення житлом або гуманітарною допомогою. Такі заходи формують високий рівень довіри до роботодавця та зміцнюють емоційний зв'язок працівників з організацією.

Особливої актуальності набуває психологічна підтримка персоналу. Воєнні дії, постійний стрес, емоційне виснаження та невизначеність майбутнього негативно впливають на працездатність і мотивацію працівників. У зв'язку з цим підприємства все частіше впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, організовують консультації психологів, тренінги зі стресостійкості та заходи з формування емоційної стабільності колективу. Це відповідає сучасним підходам до мотивації, які підкреслюють важливість задоволення не лише матеріальних, а й психологічних потреб працівників [57].

Зміни торкнулися також нематеріальних чинників мотивації. У сучасних умовах працівники більше цінують гнучкість, можливість дистанційної роботи, підтримку з боку керівництва та командну взаємодію.

Підвищується значення довіри, відкритої комунікації та прозорості управлінських рішень. Керівники повинні не лише координувати роботу, а й виконувати роль лідерів, здатних підтримати колектив у кризових умовах.

Важливим аспектом трансформації мотивації є також зміна ціннісних орієнтацій працівників. У період воєнного стану зростає значення соціальної відповідальності бізнесу, його внеску в підтримку держави та суспільства. Працівники більшою мірою ідентифікують себе з організаціями, які демонструють активну громадянську позицію, підтримують Збройні Сили України та беруть участь у волонтерських ініціативах. Це формує додатковий нематеріальний стимул і підвищує рівень залученості персоналу.

Водночас підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з кадровим дефіцитом, міграційними процесами та мобілізацією працівників. Це змушує роботодавців активніше використовувати індивідуалізовані підходи до мотивації, враховувати потреби різних категорій працівників і створювати умови для їх утримання. У таких умовах особливого значення набуває гнучкість мотиваційної політики та її адаптація до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, мотиваційна політика в умовах воєнного стану трансформується з інструменту підвищення ефективності у комплексний механізм забезпечення стабільності, підтримки та розвитку персоналу. Вона охоплює не лише економічні, а й соціальні та психологічні аспекти, спрямовані на збереження людського потенціалу підприємства.

Сучасний етап розвитку ринку праці в Україні характеризується суттєвими структурними змінами, зумовленими воєнним станом, масштабними міграційними процесами та мобілізацією працездатного населення. У цих умовах одним із ключових викликів для підприємств стає дефіцит кваліфікованих кадрів, що безпосередньо впливає на формування мотиваційної політики та трансформацію систем матеріального стимулювання.

Однією з найбільш помітних тенденцій останніх років є зростання рівня заробітних плат, яке значною мірою обумовлене конкуренцією за трудові ресурси. Скорочення пропозиції робочої сили внаслідок трудової міграції та мобілізації призвело до підвищення вартості праці, особливо у сферах, що потребують високого рівня кваліфікації. За таких умов підприємства змушені переглядати свої підходи до оплати праці, адаптуючи їх до нових реалій ринку [36, с. 134–137].

Зростання заробітної плати виконує не лише стимулюючу, а й компенсаторну функцію, оскільки має забезпечити утримання працівників в умовах підвищених ризиків і нестабільності. Водночас підвищення рівня оплати праці не завжди є достатнім інструментом мотивації, оскільки супроводжується зростанням очікувань працівників та посиленням конкуренції між роботодавцями.

У відповідь на ці виклики підприємства активно трансформують системи преміювання та бонусних виплат. Особливого поширення набувають гнучкі моделі винагороди, що базуються на результатах діяльності, зокрема системи KPI. Вони дозволяють більш точно оцінювати внесок працівника та встановлювати пряму залежність між його результатами і рівнем винагороди. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності праці та забезпечує більшу справедливість у розподілі доходів [29, с. 126–128].

Крім того, підприємства дедалі частіше застосовують індивідуалізовані підходи до матеріального стимулювання, орієнтуючись на потреби ключових працівників. Це може включати персоналізовані бонусні програми, додаткові виплати за утримання (*retention bonuses*), а також перегляд умов контрактів для висококваліфікованих спеціалістів. Така практика свідчить про перехід від стандартних моделей оплати праці до більш гнучких і адаптивних систем мотивації.

Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри сприяє також підвищенню прозорості систем оплати праці. Працівники все частіше орієнтуються на відкриту інформацію про рівень заробітних плат, умови

преміювання та можливості кар'єрного зростання. У зв'язку з цим підприємства змушені формувати більш чіткі та зрозумілі політики винагороди, що сприяє підвищенню довіри до роботодавця та зміцненню мотивації персоналу.

Важливим аспектом є також зміна ролі матеріальної мотивації в умовах дефіциту кадрів. Якщо раніше вона виступала одним із елементів стимулювання, то нині перетворюється на стратегічний інструмент утримання персоналу. Підприємства змушені не лише залучати нових працівників, а й активно працювати над збереженням існуючих, що потребує постійного вдосконалення системи винагород.

Водночас слід зазначити, що зростання витрат на оплату праці створює додаткове навантаження на підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Це змушує керівництво шукати баланс між фінансовими можливостями організації та необхідністю забезпечення конкурентного рівня оплати праці. У таких умовах особливого значення набуває оптимізація структури витрат і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Дефіцит кваліфікованих кадрів також стимулює підприємства до інвестування в розвиток персоналу. Замість пошуку нових працівників на зовнішньому ринку дедалі більшої популярності набуває підхід до розвитку внутрішнього кадрового потенціалу. Це включає навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та підвищити стійкість організації.

У контексті теорії мотивації зазначені процеси можна розглядати як адаптацію матеріальних стимулів до змін зовнішнього середовища. Відповідно до теорії очікувань Віктора Врума, підвищення рівня винагороди підсилює мотивацію лише за умови, що працівник вважає її значущою та досяжною [25, с. 89–92]. У сучасних умовах це означає, що підприємства повинні не лише підвищувати рівень оплати праці, а й забезпечувати прозорість і справедливість її розподілу.

Поряд із матеріальним стимулюванням, цифрова трансформація економіки диктує нові вимоги до організації робочого простору та підходів до управління персоналом. У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій і поширення дистанційних форм взаємодії мотиваційна політика підприємств зазнає суттєвих змін, що проявляються у впровадженні цифрових інструментів і формуванні гнучких моделей зайнятості.

Однією з ключових тенденцій є масове впровадження дистанційної та гібридної форм роботи, які стали не лише вимушеною реакцією на кризові умови, а й ефективним інструментом нематеріальної мотивації. Можливість працювати віддалено дозволяє працівникам самостійно організовувати свій робочий час, зменшувати витрати на дорогу та досягати кращого балансу між професійним і особистим життям. Це підвищує рівень задоволеності працею та сприяє зростанню продуктивності [57].

Гібридні моделі зайнятості, що поєднують офлайн і онлайн-формати роботи, дозволяють підприємствам адаптуватися до сучасних умов, зберігаючи ефективність діяльності та водночас задовольняючи потреби працівників. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості організаційних процесів і формує нову культуру праці, орієнтовану на результат, а не на фізичну присутність на робочому місці.

Важливим елементом цифровізації мотиваційних процесів є використання HR-платформ і цифрових систем управління персоналом. Вони дозволяють автоматизувати процеси оцінювання результатів діяльності, нарахування винагород, управління кар'єрним розвитком і комунікацію з працівниками. Такі системи забезпечують прозорість і об'єктивність управлінських рішень, що позитивно впливає на рівень довіри та мотивації персоналу [36, с. 140–143].

Зокрема, цифрові інструменти дають можливість оперативно відстежувати показники ефективності (KPI), аналізувати результати роботи та формувати індивідуальні мотиваційні програми. Це сприяє персоналізації

мотивації, що є важливим чинником підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для впровадження інноваційних методів стимулювання, таких як гейміфікація. Використання ігрових елементів у процесі роботи (рейтинги, бали, досягнення) підвищує зацікавленість працівників і стимулює їх до досягнення кращих результатів.

Окремим напрямом розвитку мотиваційних процесів є формування так званої «економіки турботи» (well-being), яка передбачає комплексний підхід до підтримки фізичного, психологічного та емоційного стану працівників. У сучасних умовах, особливо в Україні, цей аспект набуває особливого значення через високий рівень стресу та психологічного навантаження.

Програми well-being включають заходи з підтримки ментального здоров'я, організацію психологічних консультацій, розвиток корпоративних програм навчання, а також створення умов для підтримання балансу між роботою та особистим життям. Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити доступність освітніх ресурсів і сприяє підвищенню кваліфікації працівників без відриву від роботи [57].

Важливим аспектом є те, що цифровізація мотиваційних процесів сприяє формуванню нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і індивідуалізацію. Працівники отримують більше можливостей для самореалізації, розвитку та впливу на власну трудову діяльність, що позитивно позначається на рівні їхньої мотивації.

Водночас впровадження цифрових технологій у сфері мотивації пов'язане з певними викликами. Серед них — необхідність забезпечення кібербезпеки, підтримки ефективної комунікації в дистанційних командах і запобігання професійному вигоранню. У зв'язку з цим підприємства повинні комплексно підходити до цифрової трансформації, поєднуючи технологічні рішення з розвитком корпоративної культури та соціально-психологічної підтримки.

Аналіз тенденцій формування мотиваційної політики в Україні свідчить про глибоку трансформацію управлінських парадигм, спричинену поєднанням воєнних викликів, дефіциту кваліфікованих кадрів та цифрової експансії. Сучасна система стимулювання персоналу вийшла за межі класичного матеріального заохочення, перетворившись на комплексний механізм забезпечення фізичної безпеки, ментального здоров'я та соціальної стійкості працівників. Пріоритетність гарантій зайнятості, стабільності виплат та розширеної соціальної підтримки (well-being) відображає адаптацію вітчизняного бізнесу до кризових умов, де мотивація виступає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним засобом збереження людського капіталу та формування організаційної резильєнтності.

Водночас цифровізація економіки та поширення дистанційних форм праці зумовили перехід до гнучких, персоналізованих моделей взаємодії з персоналом. Впровадження автоматизованих HR-платформ, систем оцінювання на основі KPI та елементів гейміфікації дозволяє забезпечити прозорість і справедливість винагороди, що є критично важливим в умовах посилення конкуренції за таланти. Таким чином, сучасний вектор розвитку мотиваційної політики в Україні спрямований на інтеграцію високих технологій із гуманістичним підходом, де головним акцентом стає створення адаптивного середовища, що сприяє залученості працівників через довіру, автономію та відчуття спільної соціальної відповідальності перед викликами часу.

2.2. Оцінка ефективності сучасних систем стимулювання персоналу.

Перехід від теоретичного вивчення мотивації до аналізу її практичного впровадження потребує чіткого визначення інструментарію оцінки результативності управлінських рішень. У сучасних умовах ефективність системи стимулювання вже не може оцінюватися виключно через фінансові результати діяльності підприємства; вона охоплює значно

ширший спектр соціально-економічних індикаторів, що відображають стан людського капіталу. Оцінка ефективності дозволяє виявити розрив між очікуваннями персоналу та реальними заходами, що вживаються менеджментом, а також визначити, які саме важелі впливу забезпечують найбільшу віддачу в умовах обмеженості ресурсів.

Розпочати такий розгляд доцільно з формування системи критеріїв, що дозволяють об'єктивно виміряти вплив мотиваційних заходів на поведінку працівників.

Оцінювання ефективності мотиваційної політики є важливим етапом управління персоналом, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти та сформувати напрями подальшого вдосконалення системи стимулювання. У сучасних умовах ефективність мотиваційної політики розглядається як комплексна характеристика, що охоплює економічні, соціально-психологічні та якісні показники діяльності персоналу.

Методологічний підхід до оцінювання мотиваційної політики базується на принципі багатовимірності, відповідно до якого жоден окремий показник не може повною мірою відобразити її ефективність. Тому доцільним є використання системи взаємопов'язаних критеріїв, що дозволяють отримати цілісне уявлення про результати впливу мотиваційних механізмів на діяльність організації.

Першу групу становлять економічні показники, які відображають безпосередній вплив мотивації на результати господарської діяльності підприємства. Одним із ключових індикаторів є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. Ефективна мотиваційна політика передбачає, що зростання продуктивності випереджає або принаймні відповідає зростанню витрат на оплату праці, що забезпечує підвищення ефективності використання трудових ресурсів [36, с. 150–153].

Важливим економічним показником є також рівень плинності кадрів, який характеризує стабільність трудового колективу. Високий рівень

плинності свідчить про недостатню ефективність мотиваційної політики, незадоволеність працівників умовами праці або відсутність перспектив професійного розвитку. Натомість низький рівень плинності є ознакою ефективної системи стимулювання та високого рівня лояльності персоналу [12, с. 95–98].

До економічних критеріїв також можна віднести рівень витрат на персонал у структурі собівартості продукції, продуктивність праці в розрахунку на одного працівника, а також показники рентабельності, які опосередковано відображають ефективність використання людського капіталу. Сукупність цих індикаторів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує фінансові ресурси для стимулювання працівників.

Другу групу становлять соціально-психологічні показники, які відображають ставлення працівників до організації, рівень їх задоволеності працею та емоційної залученості. Одним із ключових індикаторів є рівень задоволеності працею, який визначається через оцінку умов праці, системи винагород, можливостей розвитку та взаємовідносин у колективі. Високий рівень задоволеності свідчить про відповідність мотиваційної політики потребам працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності [29, с. 130–132].

Важливим сучасним показником є індекс лояльності персоналу (eNPS — employee Net Promoter Score), який визначає готовність працівників рекомендувати організацію як місце роботи. Цей показник дозволяє оцінити рівень емоційної прив'язаності персоналу до підприємства та є індикатором ефективності корпоративної культури і мотиваційної політики.

Не менш важливим є показник абсентеїзму, який характеризує частоту пропусків роботи без поважних причин. Високий рівень абсентеїзму може свідчити про низьку мотивацію, незадоволеність умовами праці або проблеми в організації трудового процесу. Зниження цього показника,

навпаки, є ознакою ефективного управління персоналом і сприятливого робочого середовища [36, с. 155–157].

Соціально-психологічні показники також включають рівень залученості працівників, ступінь довіри до керівництва, якість комунікації та рівень конфліктності в колективі. Вони дозволяють оцінити не лише формальні результати мотивації, а й глибинні аспекти взаємодії між працівниками та організацією.

Третю групу становлять якісні показники, які характеризують вплив мотиваційної політики на досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від кількісних індикаторів, вони мають більш узагальнений характер і відображають рівень ефективності управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових якісних критеріїв є ступінь досягнення стратегічних цілей організації через активність персоналу. Це може проявлятися у зростанні інноваційної активності, підвищенні якості продукції чи послуг, розвитку корпоративної культури та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Важливим є також рівень адаптивності персоналу до змін, що свідчить про ефективність мотиваційної політики в умовах нестабільного середовища.

До якісних показників можна віднести також рівень розвитку людського капіталу, зокрема професійні компетенції працівників, їхню здатність до навчання та інновацій. Високий рівень розвитку персоналу є свідченням ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на довгостроковий розвиток організації.

Слід зазначити, що ефективність мотиваційної політики залежить не лише від окремих показників, а й від їх взаємозв'язку. Наприклад, зростання заробітної плати без відповідного підвищення продуктивності праці може свідчити про неефективне використання ресурсів, тоді як високий рівень задоволеності працівників за відсутності економічних результатів також не забезпечує стійкого розвитку підприємства.

У цьому контексті важливим є застосування комплексного підходу до оцінювання мотивації, який передбачає інтеграцію кількісних і якісних показників. Такий підхід дозволяє враховувати як економічні результати діяльності, так і соціально-психологічні аспекти функціонування організації.

Сучасні тенденції управління персоналом також передбачають використання цифрових інструментів для оцінювання ефективності мотиваційної політики. HR-аналітика, автоматизовані системи збору даних, опитування працівників та інші цифрові рішення дозволяють отримувати більш точну та оперативну інформацію про стан мотивації персоналу [57]. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни в організації.

У сучасній системі управління персоналом важливого значення набуває питання співвідношення ефективності матеріальних і соціальних стимулів, оскільки саме їх оптимальне поєднання визначає результативність мотиваційної політики підприємства. Проведений аналіз свідчить, що кожна з цих груп стимулів має власні переваги та обмеження, а їх вплив на трудову поведінку працівників суттєво відрізняється за характером і тривалістю.

Матеріальні стимули традиційно розглядаються як основний інструмент мотивації, оскільки вони забезпечують задоволення базових потреб працівників і формують економічну зацікавленість у результатах праці. Заробітна плата, премії, бонуси та інші фінансові виплати виступають безпосереднім фактором впливу на рівень трудової активності, оскільки мають чітко вимірюваний і зрозумілий для працівника характер [36, с. 160–162].

Ефективність матеріальних стимулів пояснюється, зокрема, положеннями теорії очікувань Віктора Врума, відповідно до якої працівник прикладає зусилля тоді, коли очікує отримання значущої винагороди [25, с. 89–92]. Таким чином, фінансові стимули створюють пряму залежність між результатами діяльності та винагородою, що підвищує продуктивність праці.

Водночас дослідження свідчать, що стимулюючий ефект матеріальних факторів часто має короткостроковий характер. Після досягнення певного рівня доходу відбувається адаптація працівника до нових умов, і додаткові фінансові стимули вже не забезпечують такого ж рівня мотивації. Це явище пояснюється тим, що матеріальні потреби мають обмежений характер і після їх задоволення втрачають свою домінуючу роль у структурі мотивації [41, с. 60–63].

Крім того, надмірна орієнтація на матеріальні стимули може призводити до формування зовнішньої мотивації, яка не забезпечує стійкого інтересу до роботи. Працівники можуть зосереджуватися лише на досягненні показників, що підлягають винагороді, і втрачати інтерес до самої діяльності, що негативно впливає на інноваційність та якість роботи.

На противагу цьому, соціальні стимули мають більш комплексний і довготривалий вплив на поведінку працівників. До них належать медичне страхування, програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі умови праці, можливості професійного розвитку, корпоративна культура та інші елементи соціального середовища. Ці чинники сприяють задоволенню потреб вищого рівня, пов'язаних із самореалізацією, безпекою та соціальною взаємодією.

Соціальні стимули формують внутрішню мотивацію працівників, яка є більш стійкою і менш залежною від зовнішніх факторів. Відповідно до сучасних теорій мотивації, зокрема теорії самодетермінації, внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник відчуває автономію, компетентність і соціальну підтримку [57]. Саме ці фактори забезпечують довгострокову зацікавленість у роботі та високий рівень залученості персоналу.

Однією з ключових переваг соціальних стимулів є їх здатність формувати емоційний зв'язок працівника з організацією. Працівники, які отримують підтримку з боку роботодавця, відчувають більшу лояльність і готовність докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, коли значення соціальної підтримки суттєво зростає.

Важливим аспектом є також вплив соціальних стимулів на зниження плинності кадрів. Наявність соціального пакета, сприятливого психологічного клімату та можливостей розвитку створює у працівників відчуття стабільності та перспективи, що зменшує їхню схильність до зміни місця роботи [12, с. 100–102].

Водночас соціальні стимули мають і певні обмеження. Їх ефективність значною мірою залежить від рівня задоволення базових матеріальних потреб. За відсутності належного рівня оплати праці навіть найрозвиненіші соціальні програми не можуть забезпечити достатній рівень мотивації. Це свідчить про необхідність поєднання матеріальних і соціальних чинників у єдиній системі стимулювання.

Порівняльний аналіз показує, що матеріальні стимули є більш ефективними для досягнення короткострокових результатів і забезпечення базового рівня мотивації, тоді як соціальні стимули відіграють ключову роль у формуванні довгострокової лояльності та залученості персоналу. У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються на комбінування цих підходів, створюючи комплексні мотиваційні системи.

Особливої актуальності набуває індивідуалізація мотиваційних механізмів. Різні категорії працівників можуть по-різному реагувати на матеріальні та соціальні стимули залежно від їхніх потреб, віку, професійного досвіду та життєвих обставин. Наприклад, для молодих працівників більш значущими можуть бути можливості розвитку та гнучкість умов праці, тоді як для досвідчених фахівців — стабільність і соціальні гарантії.

У сучасних умовах цифровізації та розвитку нових форм зайнятості роль соціальних стимулів продовжує зростати. Гнучкий графік, дистанційна робота, підтримка ментального здоров'я та корпоративна культура стають важливими елементами мотиваційної політики, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств на ринку праці.

Підсумовуючи, можна зазначити, що матеріальні та соціальні стимули виконують різні, але взаємодоповнюючі функції у системі мотивації персоналу. Матеріальні фактори забезпечують задоволення базових потреб і створюють основу для трудової діяльності, тоді як соціальні стимули формують довгострокову мотивацію, лояльність і залученість працівників. Ефективна мотиваційна політика передбачає їх раціональне поєднання з урахуванням сучасних умов господарювання та індивідуальних потреб персоналу.

Незважаючи на значний розвиток теоретичних підходів до мотивації персоналу та впровадження сучасних інструментів стимулювання, у практиці діяльності багатьох підприємств спостерігається наявність системних недоліків, які суттєво знижують ефективність мотиваційної політики. Виявлення таких бар'єрів є необхідною умовою для удосконалення управління персоналом і підвищення результативності трудової діяльності.

Однією з найбільш поширених проблем є так звана «зрівнялівка» в оплаті праці, коли система винагород не враховує реальний внесок працівників у результати діяльності підприємства. У таких умовах премії та бонуси розподіляються формально або за однаковим принципом, незалежно від рівня продуктивності чи якості виконаної роботи. Це призводить до зниження мотивації найбільш ефективних працівників, які не відчують справедливості у винагороді, та водночас не стимулює менш продуктивних співробітників до підвищення результатів діяльності [29, с. 134–136].

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з положеннями теорії справедливості Джона Адамса, відповідно до якої працівники оцінюють співвідношення своїх зусиль і отриманої винагороди у порівнянні з іншими [25, с. 70–73]. У разі порушення цього балансу виникає відчуття несправедливості, що може проявлятися у зниженні трудової активності, формальному виконанні обов'язків або навіть звільненні.

Іншим суттєвим бар'єром є інформаційний розрив між керівництвом і працівниками щодо механізмів формування винагороди. На практиці

працівники часто не мають чіткого розуміння того, як саме нараховуються премії, які критерії оцінювання застосовуються та які результати необхідно досягти для отримання додаткової винагороди. Відсутність прозорості у системі мотивації знижує її ефективність, оскільки працівники не можуть повною мірою орієнтувати свою поведінку на досягнення визначених цілей [36, с. 165–167].

З точки зору теорії очікувань Віктора Врума, мотивація виникає лише за умови чіткого усвідомлення працівником зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою [25, с. 89–92]. У разі відсутності такої інформації працівник втрачає впевненість у доцільності додаткових зусиль, що негативно впливає на продуктивність праці.

Ще однією важливою проблемою є ігнорування індивідуальних потреб і запитів працівників. У багатьох організаціях застосовується уніфікований підхід до мотивації, який передбачає використання однакових стимулів для всіх категорій персоналу. Такий підхід не враховує різноманітність потреб, цінностей і життєвих обставин працівників, що суттєво знижує ефективність мотиваційної політики.

Наприклад, для одних працівників визначальним фактором є можливість професійного розвитку, тоді як для інших — гнучкий графік роботи або стабільність доходу. Пропозиція навчання працівнику, який більше потребує гнучкості або додаткового часу для сім'ї, не забезпечить належного мотиваційного ефекту. Це свідчить про необхідність індивідуалізації мотиваційних механізмів та врахування особистісних характеристик персоналу [12, с. 105–107].

Важливим бар'єром є також формальний характер впровадження мотиваційних програм. У деяких випадках підприємства декларують наявність сучасних систем стимулювання, однак фактично вони не функціонують або застосовуються частково. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем управлінської компетентності, відсутністю ресурсів або небажанням керівництва змінювати існуючі підходи.

Крім того, негативний вплив на ефективність мотивації має низький рівень довіри до керівництва. Якщо працівники не довіряють управлінським рішенням або вважають їх необґрунтованими, навіть найбільш продумані мотиваційні програми не дадуть очікуваного результату. Довіра є важливою передумовою формування внутрішньої мотивації та залученості персоналу.

Слід також відзначити недостатню інтеграцію мотиваційної політики зі стратегічними цілями організації. У деяких випадках система стимулювання не спрямована на досягнення ключових результатів діяльності, що призводить до неузгодженості дій працівників і зниження загальної ефективності підприємства. Це проявляється у відсутності чітких показників оцінювання результатів, невідповідності системи винагород стратегічним пріоритетам та формальному підході до управління персоналом.

У сучасних умовах додатковими бар'єрами виступають виклики, пов'язані з цифровізацією та зміною форм зайнятості. Недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність ефективних HR-систем і складність управління дистанційними командами можуть знижувати ефективність мотиваційних програм і ускладнювати їх реалізацію.

Підсумовуючи, можна зазначити, що основними системними недоліками мотиваційної політики є відсутність диференціації винагород, недостатня прозорість механізмів стимулювання, ігнорування індивідуальних потреб працівників, формальний підхід до впровадження мотиваційних програм та низький рівень довіри в організації. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення системи оцінювання результатів праці, підвищення прозорості управлінських процесів, індивідуалізацію мотиваційних механізмів і розвиток корпоративної культури.

Ефективне вирішення зазначених проблем дозволить підприємствам підвищити рівень мотивації персоналу, забезпечити більш раціональне

використання трудових ресурсів і досягти стратегічних цілей у сучасних умовах господарювання.

2.3. Вплив зовнішніх факторів (цифровізація, дистанційна зайнятість, воєнний стан) на мотивацію працівників.

Сучасна мотиваційна політика підприємства перестала бути статичною внутрішньою системою, опинившись під потужним тиском глобальних та локальних зовнішніх викликів. Динамічність середовища, у якому працює вітчизняний бізнес, вимагає від менеджменту персоналу високої швидкості реакції та здатності адаптувати інструменти стимулювання до нових реалій. Ключовими чинниками, що сьогодні визначають поведінку працівників та їхнє ставлення до праці, є цифрова трансформація економіки, перехід до гнучких форм зайнятості та специфічні умови воєнного стану. Дослідження впливу цих факторів дозволяє зрозуміти, чому традиційні підходи втрачають свою дієвість і які нові вектори мотивації стають пріоритетними для збереження людського капіталу в кризовий період.

Найбільш вагомим фактором, що зумовив перегляд фундаментальних засад мотивації в Україні, став вплив воєнних дій на психологічний та економічний стан працівників.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, спричиненими повномасштабною війною, які істотно вплинули на систему цінностей працівників і, відповідно, на підходи до їх мотивації. Воєнний стан виступає домінантним зовнішнім фактором, що змінює пріоритети трудової поведінки, трансформує ієрархію потреб та зумовлює формування нових моделей взаємодії між працівником і роботодавцем.

У довоєнний період мотиваційні орієнтири значної частини працівників були зосереджені на досягненні кар'єрного зростання, професійній самореалізації та підвищенні рівня доходів. Однак в умовах

війни ці пріоритети зазнали суттєвого перегляду. На перший план вийшли базові потреби, пов'язані з безпекою, стабільністю та фізичним виживанням. Це відповідає положенням ієрархії потреб, відповідно до яких у кризових умовах домінують потреби нижчих рівнів [40, с. 56–60].

Зміщення мотиваційних акцентів проявляється, передусім, у підвищенні значущості факторів безпеки. Працівники більше уваги приділяють наявності безпечних умов праці, можливості працювати дистанційно, доступу до укриттів та загальному рівню захищеності на робочому місці. У цих умовах підприємства змушені інтегрувати безпекові компоненти у свою мотиваційну політику, що раніше не було настільки актуальним.

Не менш важливим чинником є стабільність зайнятості та регулярність виплат. В умовах економічної нестабільності працівники значно більше цінують гарантії збереження робочого місця та своєчасну оплату праці. Це зумовлює зміну ролі матеріальної мотивації, яка набуває функції забезпечення базової впевненості в майбутньому, а не лише стимулювання досягнення результатів.

Особливого значення набуває також потреба у психологічній безпеці та підтримці ментального здоров'я. Високий рівень стресу, емоційного напруження та невизначеності формує запит на нові форми мотивації, спрямовані на підтримку психологічного стану працівників. У зв'язку з цим підприємства дедалі частіше впроваджують програми психологічної допомоги, тренінги зі стресостійкості та заходи з підтримки емоційного благополуччя персоналу [57].

У цих умовах формується новий підхід до мотивації, який можна охарактеризувати як «гуманістичну мотивацію». Його сутність полягає у розширенні ролі підприємства, яке виступає не лише як роботодавець, а й як соціальний інститут, що забезпечує підтримку, захист і стабільність для своїх працівників. Такий підхід передбачає врахування не лише економічних, а й соціальних і психологічних потреб персоналу.

Практична реалізація гуманістичної мотивації проявляється у впровадженні широкого спектра заходів соціальної підтримки. До них належать допомога працівникам при релокації, забезпечення житлом, підтримка родин мобілізованих співробітників, надання фінансової допомоги у складних життєвих обставинах, а також організація безпечних умов праці. Такі заходи сприяють формуванню високого рівня довіри до роботодавця та зміцненню емоційного зв'язку між працівником і організацією.

Крім того, змінюється і роль корпоративної культури, яка набуває більш соціально орієнтованого характеру. У сучасних умовах працівники більше цінують організації, які демонструють відповідальність перед суспільством, підтримують працівників у кризових ситуаціях і сприяють розвитку соціальної згуртованості. Це формує новий рівень ідентифікації працівників з організацією та підвищує їхню залученість до досягнення спільних цілей.

Важливим аспектом є також переосмислення ролі керівництва. У кризових умовах керівник виступає не лише як організатор виробничого процесу, а й як лідер, який забезпечує підтримку, комунікацію та стабільність у колективі. Від його здатності ефективно взаємодіяти з працівниками значною мірою залежить рівень їхньої мотивації та психологічної стійкості.

Водночас слід зазначити, що трансформація системи цінностей має неоднорідний характер і залежить від індивідуальних особливостей працівників. Для частини з них зберігається орієнтація на професійний розвиток і кар'єрне зростання, однак ці цілі дедалі частіше поєднуються з потребою у стабільності та безпеці.

Загалом, воєнний стан спричинив перегляд пріоритетів у кадровому менеджменті, зумовивши перехід від переважно економічної моделі мотивації до більш комплексної, соціально орієнтованої системи, яка враховує широкий спектр потреб працівників у безпеці та стабільності. Це вимагає від підприємств високої гнучкості та готовності до впровадження

нових підходів, які б дозволяли підтримувати людський капітал у критичних умовах.

Особливої актуальності така адаптивність набуває у поєднанні з процесами цифровізації економіки, де дистанційна зайнятість і гібридні моделі роботи стали невід'ємною складовою організації трудової діяльності. Активне поширення гнучких форматів, що розпочалося ще в період пандемії COVID-19, отримало новий імпульс під впливом воєнних викликів, ставши для багатьох фахівців єдиним способом продовження професійної діяльності. Водночас, інтеграція соціально орієнтованої мотивації у віртуальний робочий простір породжує нові виклики: поряд із перевагами автономії, такі форми зайнятості потребують специфічних інструментів для підтримки залученості, лояльності та ефективності персоналу, який працює поза межами традиційного офісу

Одним із ключових аспектів трансформації трудових відносин є зміна співвідношення між автономією та контролем. Дистанційна робота надає працівникам значно більше свободи у плануванні робочого часу, виборі місця виконання завдань і способів досягнення результатів. Така автономія сприяє підвищенню відповідальності, розвитку самостійності та формуванню внутрішньої мотивації, що відповідає положенням сучасних теорій мотивації, зокрема теорії самодетермінації [57].

Працівники, які мають можливість самостійно організовувати свою діяльність, як правило, демонструють вищий рівень задоволеності працею та продуктивності. Це пояснюється тим, що автономія задовольняє одну з ключових психологічних потреб людини — потребу у самоконтролі та самореалізації. Водночас надмірна автономія без належної системи координації та контролю може призводити до зниження дисципліни, втрати фокусу на результатах і зниження ефективності роботи.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку оптимального балансу між свободою працівників і контролем з боку керівництва. Традиційні методи контролю, засновані на безпосередньому спостереженні, втрачають

свою ефективність у дистанційному форматі, що зумовлює впровадження нових підходів до оцінювання результатів діяльності. До них належать використання систем KPI, цифрових платформ управління проєктами та інструментів HR-аналітики, які дозволяють здійснювати моніторинг продуктивності без прямого втручання в процес роботи [36, с. 172–175].

Наступним важливим викликом є так звана криза корпоративної ідентичності, яка виникає внаслідок відсутності фізичного офісного середовища. Традиційно офіс виступав простором формування корпоративної культури, неформальних комунікацій та командної взаємодії. У дистанційному форматі ці функції значною мірою втрачаються або трансформуються, що ускладнює підтримку відчуття причетності працівників до організації.

Відсутність регулярних особистих контактів знижує рівень соціальної взаємодії, послаблює командний дух і може призводити до зниження лояльності персоналу. Працівники починають сприймати свою діяльність більш індивідуалізовано, що зменшує їхню ідентифікацію з цілями та цінностями організації. Це особливо актуально для нових співробітників, які не мають достатнього досвіду взаємодії з корпоративною культурою [12, с. 110–113].

Для подолання зазначеної проблеми підприємства змушені впроваджувати нові інструменти формування корпоративної ідентичності, зокрема регулярні онлайн-зустрічі, віртуальні командні заходи, цифрові платформи для внутрішніх комунікацій та програми адаптації персоналу. Важливу роль відіграє також розвиток лідерських компетенцій керівників, які повинні підтримувати постійний зв'язок із працівниками та сприяти формуванню довірливих відносин у команді.

Ще одним суттєвим аспектом є проблема забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Дистанційна робота, з одного боку, створює можливості для більш гнучкого розподілу часу, однак, з іншого боку, призводить до розмиття меж між професійною та особистою

сферами. Відсутність чітких часових рамок робочого дня може спричиняти перевантаження, збільшення тривалості робочого часу та підвищення ризику професійного вигорання.

Проблема вигорання набуває особливої актуальності в умовах високого рівня стресу та невизначеності, характерних для сучасного етапу розвитку українського суспільства. Постійна доступність працівника, очікування швидкої реакції на робочі завдання та відсутність можливості повноцінного відпочинку негативно впливають на його психологічний стан і продуктивність.

У відповідь на ці виклики підприємства впроваджують політику «права на офлайн», яка передбачає обмеження робочих комунікацій поза встановленим робочим часом. Такий підхід сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям, знижує рівень стресу та підвищує загальну ефективність працівників [57].

Крім того, важливим є формування культури відповідального ставлення до робочого часу як з боку працівників, так і з боку керівництва. Це передбачає чітке планування завдань, визначення пріоритетів і дотримання режиму праці та відпочинку.

Слід також зазначити, що дистанційна зайнятість змінює характер мотивації працівників. Зростає значення внутрішніх факторів, таких як самодисципліна, відповідальність і здатність до самоорганізації. У таких умовах традиційні методи стимулювання втрачають свою ефективність, і підприємства змушені орієнтуватися на розвиток індивідуальної мотивації та підтримку психологічного комфорту працівників.

Водночас гібридні моделі роботи, які поєднують дистанційний і офісний формати, розглядаються як компромісний варіант, що дозволяє зберегти переваги обох підходів. Вони забезпечують можливість особистої взаємодії та підтримки корпоративної культури, одночасно зберігаючи гнучкість і автономію працівників.

Підсумовуючи, можна зазначити, що дистанційна зайнятість і гібридні моделі роботи суттєво змінюють підходи до мотивації персоналу та створюють нові виклики для забезпечення його залученості. Необхідність балансування між автономією та контролем, подолання кризи корпоративної ідентичності та забезпечення ефективного work-life balance визначають ключові напрями трансформації мотиваційної політики в сучасних умовах.

Ефективне вирішення сучасних проблем у сфері кадрового менеджменту потребує комплексного підходу, що включає розвиток корпоративної культури, підтримку психологічного здоров'я працівників та формування нових управлінських практик. Проте в умовах сучасної економіки реалізація цих заходів неможлива без глибокої цифровізації бізнес-процесів, яка виступає ключовим фактором трансформації систем управління. Цифровізація змінює не лише зміст і характер трудової діяльності, а й фундаментальні підходи до оцінювання результатів праці та формування винагород, створюючи нові канали взаємодії між працівником та організацією.

У цьому контексті формується нове явище — цифрова культура мотивації, яка дозволяє органічно поєднати технологічні інструменти з гуманістичними управлінськими підходами. Саме такий синергетичний ефект від впровадження інноваційних IT-рішень та орієнтованих на людину практик управління дозволить забезпечити високий рівень мотивації, залученості та продуктивності персоналу, перетворюючи сучасні виклики на можливості для стійкого розвитку підприємства

Одним із основних напрямів цифровізації мотиваційних процесів є впровадження HR-технологій, які дозволяють автоматизувати управління персоналом і підвищити ефективність стимулювання працівників. Сучасні HR-платформи забезпечують можливість оперативного збору та аналізу даних про результати діяльності, формування індивідуальних мотиваційних програм і управління кар'єрним розвитком. Важливою особливістю таких систем є можливість миттєвого визнання заслуг працівників (real-time

recognition), що дозволяє своєчасно відзначати досягнення та підсилювати мотиваційний ефект [36, с. 180–183].

Миттєве визнання має значний психологічний вплив, оскільки скорочує часовий розрив між досягненням результату та отриманням винагороди. Це відповідає принципам ефективного стимулювання, згідно з якими винагорода повинна бути максимально наближеною у часі до виконаної дії. Такий підхід сприяє формуванню стійких поведінкових моделей і підвищує рівень залученості працівників.

Цифровізація також створює умови для розвитку нових форм нематеріальної мотивації, пов'язаних із набуттям і вдосконаленням цифрових навичок. У сучасному динамічному середовищі здатність працівника швидко адаптуватися до нових технологій і опановувати інноваційні інструменти стає важливим фактором його професійної конкурентоспроможності. У зв'язку з цим можливість навчання, участі в онлайн-курсах, тренінгах і цифрових освітніх програмах розглядається як потужний стимул для персоналу [12, с. 120–123].

Цифрові навички виступають не лише засобом підвищення кваліфікації, а й елементом самореалізації працівника. Вони дозволяють розширювати професійні можливості, підвищувати мобільність на ринку праці та забезпечувати довгострокову кар'єрну перспективу. Це особливо важливо для молодих фахівців, які орієнтовані на постійний розвиток і швидке освоєння нових знань.

Ще одним важливим аспектом цифровізації є підвищення прозорості системи мотивації завдяки використанню великих даних (Big Data). Аналіз великих масивів інформації дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в результати діяльності підприємства, що зменшує рівень суб'єктивізму в процесі прийняття управлінських рішень. Це сприяє формуванню справедливої системи винагород і підвищує довіру працівників до керівництва [36, с. 185–187].

Використання аналітичних інструментів дозволяє враховувати широкий спектр показників, включаючи продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень залученості та інші параметри. Це створює можливості для формування більш точних і персоналізованих мотиваційних програм, що відповідають індивідуальним особливостям працівників.

Водночас цифровізація мотиваційних процесів супроводжується певними викликами. Зокрема, надмірна орієнтація на кількісні показники може призводити до ігнорування якісних аспектів діяльності, таких як творчість, ініціативність і командна взаємодія. Крім того, використання цифрових систем контролю може сприйматися працівниками як надмірний нагляд, що негативно впливає на рівень довіри та внутрішню мотивацію.

У зв'язку з цим важливим є забезпечення балансу між використанням технологій і збереженням гуманістичного підходу до управління персоналом. Цифрові інструменти повинні доповнювати, а не замінювати традиційні методи мотивації, спрямовані на розвиток особистості працівника та формування позитивного соціально-психологічного середовища.

Окрему увагу слід приділити формуванню цифрової культури в організації. Вона передбачає готовність працівників до використання нових технологій, відкритість до змін і здатність ефективно взаємодіяти в цифровому середовищі. Розвиток такої культури є важливим чинником підвищення ефективності мотиваційної політики, оскільки дозволяє забезпечити повноцінне використання потенціалу цифрових інструментів.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку нових форм комунікації та взаємодії між працівниками. Використання корпоративних соціальних мереж, месенджерів і платформ для спільної роботи дозволяє підтримувати зв'язок між членами команди, підвищувати рівень координації та зміцнювати корпоративну культуру навіть у дистанційному форматі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифровізація бізнес-процесів істотно змінює підходи до мотивації персоналу, формуючи нові інструменти та механізми стимулювання. Використання HR-технологій, розвиток

цифрових навичок працівників і підвищення прозорості через аналіз даних створюють передумови для формування сучасної, ефективної та гнучкої системи мотивації.

Разом із тим ефективність цифрової мотивації залежить від здатності підприємства поєднувати технологічні інновації з урахуванням людського фактору, забезпечуючи баланс між автоматизацією та індивідуальним підходом до працівників. Саме така інтеграція дозволяє досягти високого рівня залученості персоналу, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах цифрової трансформації.

Підсумовуючи аналіз впливу зовнішніх факторів, можна стверджувати, що сучасна мотиваційна політика вітчизняних підприємств зазнала фундаментальної трансформації, перейшовши від статичних моделей стимулювання до динамічних, адаптивних систем. Воєнний стан став каталізатором перегляду ієрархії потреб, вивівши на перший план запит на фізичну та психологічну безпеку, стабільність і гуманістичну підтримку з боку роботодавця. Це зумовило формування нової ролі організації як соціального інституту, де матеріальні чинники мотивації тепер виконують не лише стимулюючу, а й критичну стабілізуючу функцію, забезпечуючи життєстійкість персоналу в умовах безпрецедентного стресу.

Паралельно з цим, процеси цифровізації та масовий перехід до дистанційної й гібридної зайнятості докорінно змінили механізми взаємодії в трудовому процесі, де традиційний адміністративний контроль поступився місцем автономії та управлінню за результатами. Впровадження інноваційних HR-технологій, цифрових систем оцінювання та програм «права на офлайн» дозволило збалансувати гнучкість робочого простору з необхідністю підтримки корпоративної ідентичності та запобігання професійному вигоранню. Таким чином, синергія технологічних інструментів та людиноцентристського підходу стає безальтернативною основою для збереження людського капіталу, дозволяючи підприємствам

підтримувати високий рівень залученості працівників попри територіальну роз'єднаність та зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Розробка ефективної системи матеріального стимулювання.

Фундаментом будь-якої мотиваційної політики залишається система матеріального стимулювання, яка в сучасних динамічних умовах потребує докорінного перегляду та підвищення рівня адаптивності. Ефективна система винагород має не лише забезпечувати відтворення робочої сили, а й виступати дієвим інструментом управління поведінкою персоналу, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей організації. Це вимагає відходу від застарілих моделей фіксованої оплати на користь багаторівневих систем, що поєднують гарантовану фінансову стабільність із гнучкими механізмами заохочення за конкретні досягнення.

Першочерговим кроком у розробці такої системи є переосмислення структури грошових виплат та встановлення оптимального балансу між постійними та перемінними компонентами доходу працівника.

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, кадрового дефіциту та посилення конкуренції на ринку праці, особливого значення набуває оптимізація структури заробітної плати. Ефективна система оплати праці повинна не лише забезпечувати відтворення робочої сили, а й виступати дієвим інструментом мотивації персоналу, спрямованим на підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Одним із найбільш ефективних підходів до формування системи винагород є поєднання базового окладу та перемінної (змінної) частини заробітної плати. Така модель дозволяє забезпечити баланс між стабільністю доходу працівника та стимулюванням його до досягнення високих результатів діяльності.

Базовий оклад виконує функцію гарантування мінімального рівня доходу та забезпечує задоволення базових потреб працівника. В умовах

воєнного стану та економічної нестабільності його значення суттєво зростає, оскільки саме стабільність виплат формує відчуття фінансової безпеки та впевненості у майбутньому. Це відповідає положенням мотиваційних теорій, згідно з якими задоволення базових потреб є передумовою активізації більш складних форм мотивації [40, с. 56–60].

Конкурентоспроможний рівень базового окладу є важливим фактором залучення та утримання персоналу. Якщо постійна частина заробітної плати не відповідає ринковим умовам, навіть розвинена система бонусів не здатна компенсувати цей недолік. У зв'язку з цим підприємства повинні регулярно аналізувати ринок праці та коригувати рівень оплати відповідно до його змін.

Водночас базовий оклад не повинен повністю визначати рівень доходу працівника, оскільки це може знижувати його зацікавленість у підвищенні результативності праці. Саме тому важливим є впровадження перемінної частини заробітної плати, яка безпосередньо залежить від результатів діяльності.

Перемінна частина виконує стимулюючу функцію і спрямована на формування прямого зв'язку між зусиллями працівника та отриманою винагородою. Вона може включати премії, бонуси, відсотки від продажів, участь у прибутках підприємства та інші форми матеріального заохочення. Такий підхід відповідає положенням теорії очікувань Віктора Врума, згідно з якою мотивація залежить від усвідомлення працівником зв'язку між його зусиллями, результатами та винагородою [25, с. 89–92].

Ефективність перемінної частини значною мірою залежить від правильності її побудови. Одним із ключових принципів є об'єктивність оцінювання результатів праці. Для цього використовуються системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити внесок працівника в досягнення цілей підприємства. Важливо, щоб такі показники були чітко визначеними, вимірюваними та досяжними.

Іншим важливим аспектом є формування бонусних фондів, які використовуються для виплати змінної частини заробітної плати. Як правило,

такі фонди формуються на основі фінансових результатів діяльності підприємства або окремих підрозділів. Це дозволяє забезпечити узгодженість інтересів працівників і організації, оскільки розмір винагороди безпосередньо залежить від загальних результатів діяльності.

При формуванні бонусних фондів важливо враховувати принципи справедливості та диференціації. Винагорода повинна відповідати реальному внеску працівника, що сприяє підвищенню мотивації та запобігає виникненню конфліктів у колективі. Відсутність чіткої диференціації може призвести до ефекту «зрівнялівки», який негативно впливає на ефективність мотиваційної політики [29, с. 134–136].

Особливого значення набуває прозорість системи нарахування винагород. Працівники повинні чітко розуміти, за які результати вони отримують бонуси, які критерії оцінювання застосовуються та як формується їхній дохід. Відсутність прозорості знижує довіру до системи мотивації та зменшує її стимулюючий ефект [36, с. 165–167].

Прозорість також сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності, оскільки вони мають можливість самостійно оцінювати свої досягнення та прогнозувати рівень винагороди. Це створює передумови для розвитку самоконтролю та внутрішньої мотивації.

У сучасних умовах все більшого поширення набувають гнучкі моделі оплати праці, які передбачають адаптацію структури заробітної плати до індивідуальних особливостей працівників і специфіки їх діяльності. Наприклад, для працівників, діяльність яких легко піддається кількісному вимірюванню, частка змінної винагороди може бути більшою, тоді як для інших категорій персоналу доцільним є більший акцент на стабільній частині доходу.

Водночас слід враховувати, що надмірна частка змінної винагороди може призводити до нестабільності доходів і підвищення рівня стресу серед працівників. Тому важливо забезпечити оптимальне співвідношення між

постійною та змінною частинами заробітної плати, яке відповідає як інтересам працівників, так і можливостям підприємства.

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, особливого значення набуває поєднання матеріальної стабільності та гнучкості стимулювання. Працівники очікують від роботодавця не лише конкурентного рівня оплати праці, а й передбачуваності доходів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування системи винагород. Водночас підвищення вимог до результативності бізнес-процесів за умов обмежених ресурсів потребує впровадження об'єктивних інструментів оцінювання трудового внеску. Одним із найбільш ефективних підходів у цьому напрямі є використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє не лише забезпечити прозорість нарахування виплат, а й трансформувати стратегічні цілі організації у конкретні, вимірювані та досяжні результати для кожного працівника або структурного підрозділу. Таким чином, інтеграція системи KPI у мотиваційну політику стає інструментом досягнення балансу між прагненням персоналу до стабільності та необхідністю підприємства стимулювати високу ефективність діяльності.

Система KPI виступає важливим елементом сучасної мотиваційної політики, оскільки забезпечує чіткий зв'язок між індивідуальними результатами працівника та загальними цілями підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, об'єктивності оцінювання та ефективності стимулювання персоналу [36, с. 190–193].

Основною ідеєю впровадження KPI є декомпозиція стратегічних цілей підприємства на конкретні завдання, які можуть бути кількісно виміряні. Такий підхід дозволяє кожному працівнику чітко розуміти свою роль у досягненні загальних результатів і оцінювати власний внесок у розвиток організації. Це відповідає принципам сучасного менеджменту, орієнтованого на результативність і ефективність діяльності.

Важливою умовою ефективності системи КРІ є її обмеженість. Практика показує, що оптимальна кількість ключових показників для одного працівника або підрозділу становить 3–5 індикаторів. Надмірна кількість показників ускладнює процес оцінювання, розмиває пріоритети та знижує мотиваційний ефект. Зосередження уваги на обмеженій кількості ключових параметрів дозволяє працівникам чітко визначати пріоритети та ефективно розподіляти свої зусилля.

Крім того, КРІ повинні відповідати принципу досяжності. Завищені або нереалістичні показники можуть демотивувати працівників, оскільки вони не бачать можливості їх досягнення. Водночас занадто низькі цілі не стимулюють до підвищення ефективності. Тому важливим є встановлення оптимального рівня складності завдань, який забезпечує баланс між викликом і реальністю.

Не менш важливою характеристикою КРІ є їх зрозумілість. Працівники повинні чітко усвідомлювати, які саме показники оцінюються, яким чином вони розраховуються та як впливають на рівень винагороди. Відсутність прозорості в системі оцінювання знижує її ефективність і може викликати недовіру з боку персоналу [36, с. 165–167].

Впровадження КРІ дозволяє вирішити проблему «зрівнялівки» в оплаті праці, яка є одним із суттєвих недоліків традиційних систем мотивації. Диференціація винагороди на основі досягнутих результатів забезпечує справедливий розподіл доходів і стимулює працівників до підвищення продуктивності. Найбільш ефективні співробітники отримують можливість реалізувати свій потенціал і отримувати відповідну винагороду, що сприяє їх утриманню в організації [29, с. 134–136].

З точки зору теорії мотивації, система КРІ узгоджується з положеннями теорії очікувань Віктора Врума, відповідно до якої працівник мотивований тоді, коли чітко розуміє зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою [25, с. 89–92]. КРІ забезпечують саме такий зв'язок, що підвищує рівень мотивації та ефективності праці.

Крім того, використання KPI сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Чітке визначення показників і регулярний моніторинг їх виконання формують у працівників орієнтацію на результат і стимулюють до самоконтролю.

У сучасних умовах цифровізації система KPI все частіше інтегрується з HR-технологіями та аналітичними платформами, що дозволяє автоматизувати процес оцінювання та підвищити його об'єктивність. Використання цифрових інструментів забезпечує оперативний доступ до інформації, спрощує аналіз результатів і дозволяє швидко реагувати на відхилення від запланованих показників.

Водночас впровадження KPI пов'язане з певними ризиками. Зокрема, надмірна орієнтація на кількісні показники може призводити до ігнорування якісних аспектів діяльності, таких як інноваційність, креативність і командна взаємодія. Це вимагає комплексного підходу до формування системи KPI, який передбачає врахування як кількісних, так і якісних критеріїв оцінювання.

Ще одним викликом є можливість маніпулювання показниками, коли працівники намагаються досягти встановлених цілей формально, без реального підвищення ефективності діяльності. Для запобігання цьому необхідно забезпечити збалансованість показників і враховувати довгострокові результати діяльності.

Ефективність системи мотивації безпосередньо залежить від її адаптивності, що передбачає регулярний перегляд показників KPI відповідно до змін у зовнішньому середовищі та коригування стратегічних цілей підприємства. Така гнучкість системи оцінювання дозволяє не лише підтримувати її актуальність у динамічних умовах господарювання, а й забезпечувати справедливий зв'язок між зусиллями персоналу та отриманою винагородою. Разом із тим, сучасна парадигма управління персоналом не обмежується лише прямими виплатами; дедалі більшого значення набуває непряма матеріальна мотивація, яка реалізується через формування

комплексного соціального пакета та впровадження програм фінансової підтримки. На відміну від заробітної плати, ці інструменти не мають прямого зв'язку з поточними результатами праці, проте вони виступають критичним фактором стабілізації колективу, суттєво підвищуючи рівень задоволеності, лояльності та довгострокової зацікавленості працівників у діяльності в межах організації.

Соціальний пакет є важливим елементом мотиваційної політики підприємства, оскільки спрямований на задоволення не лише економічних, а й соціальних потреб працівників. На відміну від прямої заробітної плати, яка має чітко виражений компенсаційний характер, соціальний пакет виконує більш комплексну функцію, поєднуючи елементи соціального захисту, підтримки та довгострокового стимулювання персоналу. У сучасних умовах, особливо в Україні, він набуває додаткового значення, оскільки виконує функцію забезпечення базової стабільності та захищеності працівників в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та кадрового дефіциту роль соціального пакета значно посилюється. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на комплекс додаткових гарантій, які забезпечують їм відчуття безпеки, підтримки та впевненості у майбутньому. Таким чином, соціальний пакет трансформується з допоміжного елементу мотивації у стратегічний інструмент утримання персоналу та формування його лояльності.

Одним із ключових елементів соціального пакета є програми медичного страхування. Вони забезпечують працівникам доступ до якісних медичних послуг, знижують рівень фінансових ризиків у разі захворювань і сприяють підвищенню відчуття безпеки. У контексті воєнного стану значення таких програм суттєво зростає, оскільки питання фізичного та психічного здоров'я набуває пріоритетного характеру. Наявність медичного страхування також позитивно впливає на продуктивність праці, оскільки

знижує рівень стресу, тривожності та невизначеності серед працівників [12, с. 125–127].

Важливою складовою є також програми підтримки ментального здоров'я, які дедалі частіше інтегруються до соціального пакета. В умовах підвищеного психологічного навантаження підприємства впроваджують консультації психологів, програми емоційної підтримки, тренінги зі стресостійкості та інші заходи, спрямовані на збереження працездатності персоналу. Це свідчить про розширення традиційного розуміння соціального пакета та його адаптацію до сучасних викликів.

Важливим компонентом соціального пакета є недержавне пенсійне забезпечення, яке дозволяє працівникам формувати довгострокові фінансові гарантії. Такі програми сприяють підвищенню стабільності трудових відносин і формують у працівників зацікавленість у тривалій співпраці з підприємством. Вони також виступають важливим фактором соціальної захищеності, особливо в умовах нестабільності державної пенсійної системи.

У сучасних умовах особливого значення набувають програми фінансової допомоги у критичних ситуаціях. До них належать виплати у разі хвороби, нещасних випадків, підтримка при релокації, допомога родинам працівників, які постраждали внаслідок воєнних дій, а також матеріальна допомога у складних життєвих обставинах. Такі заходи є проявом соціальної відповідальності бізнесу та сприяють формуванню високого рівня довіри до роботодавця.

Особливої уваги заслуговує підтримка працівників у процесі релокації, яка стала актуальною в умовах воєнних дій. Надання фінансової допомоги, забезпечення житлом, організація перевезення та адаптація на новому місці роботи дозволяють зберегти кадровий потенціал підприємства та зменшити негативні наслідки вимушеної міграції.

Окрему групу становлять інструменти компенсації витрат, які пов'язані з виконанням трудових обов'язків. У сучасних умовах поширення дистанційної роботи особливо актуальними є компенсації витрат на оплату

зв'язку, інтернету, електроенергії, а також забезпечення необхідного обладнання для роботи. Це дозволяє створити належні умови для ефективної праці незалежно від місця її виконання.

Крім того, підприємства дедалі частіше компенсують витрати на професійне навчання, участь у тренінгах і підвищення кваліфікації. Такий підхід не лише сприяє розвитку компетенцій працівників, а й виступає важливим нематеріальним стимулом, оскільки дозволяє їм підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці [36, с. 195–197].

Важливим напрямом розвитку соціального пакета є впровадження принципу «кафетерій-плану», який передбачає індивідуалізацію пільг і надання працівникам можливості самостійно обирати найбільш актуальні для них форми матеріальної підтримки. У межах такого підходу кожному працівнику надається певний бюджет, який він може використати на ті пільги, що відповідають його потребам.

Кафетерій-план дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, їхній вік, сімейний стан, професійні цілі та життєві обставини. Наприклад, молоді працівники можуть надавати перевагу навчальним програмам і розвитку кар'єри, тоді як працівники з сім'ями — медичному страхуванню або додатковим соціальним гарантіям. Такий підхід значно підвищує ефективність мотиваційної політики та рівень задоволеності персоналу.

З точки зору мотиваційних теорій, непряма матеріальна мотивація забезпечує задоволення потреб безпеки, стабільності та соціальної захищеності, що створює основу для розвитку внутрішньої мотивації. Вона також доповнює пряму матеріальну мотивацію, формуючи комплексний підхід до стимулювання персоналу.

Водночас ефективність соціального пакета залежить від його відповідності потребам працівників і фінансовим можливостям підприємства. Надмірні витрати на соціальні програми без належного економічного обґрунтування можуть негативно впливати на фінансову

стійкість організації. У зв'язку з цим важливим є проведення регулярного аналізу ефективності соціальних програм та їх адаптація до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах соціальний пакет стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Організації, які пропонують розвинені програми підтримки працівників, мають більше можливостей для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Це особливо актуально в умовах кадрового дефіциту, який спостерігається в Україні внаслідок міграційних процесів і демографічних змін.

Крім того, соціальний пакет відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця. Наявність розвинених програм підтримки персоналу підвищує привабливість підприємства для потенційних працівників і сприяє зміцненню його репутації на ринку праці.

Підсумовуючи, можна зазначити, що соціальний пакет і програми фінансової підтримки є важливими інструментами непрямої матеріальної мотивації, які сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, зміцненню їхньої лояльності та забезпеченню стабільності трудових відносин. Їх ефективне використання дозволяє підприємствам формувати комплексну, гнучку та адаптивну мотиваційну політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток і підтримку людського потенціалу в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що розробка ефективної системи матеріального стимулювання в сучасних умовах базується на принципах гнучкості, прозорості та збалансованості. Фундаментом такої системи є оптимальне поєднання базового окладу, що гарантує фінансову безпеку та задоволення першочергових потреб працівника в умовах нестабільності, та перемінної частини, яка через механізм KPI забезпечує прямий зв'язок між індивідуальними досягненнями та рівнем винагороди. Впровадження кількісно вимірюваних та стратегічно орієнтованих показників дозволяє подолати проблему «зрівнялівки»,

стимулюючи персонал до підвищення продуктивності та відповідальності за кінцевий результат діяльності підприємства.

Водночас критично важливим складником мотиваційної політики є непряма матеріальна мотивація у формі розширеного соціального пакета та програм фінансової підтримки. В умовах воєнного стану та кадрового дефіциту такі інструменти, як медичне страхування, підтримка ментального здоров'я та гнучкі «кафетерій-плани», трансформуються з додаткових преференцій у стратегічний інструмент утримання талантів і формування лояльності. Таким чином, лише комплексна інтеграція прямих виплат та індивідуалізованих соціальних гарантій дозволяє створити адаптивну модель мотивації, яка здатна не лише стимулювати поточну ефективність, а й забезпечити довгострокову стійкість і розвиток людського потенціалу організації в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

3.2. Розвиток системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури

Успішна мотиваційна політика не може обмежуватися лише матеріальними стимулами, оскільки фінансові важелі мають властивість до швидкого звикання і не забезпечують довгострокової емоційної прив'язаності працівника до організації. У сучасних умовах, де інтелектуальний капітал та психологічна стійкість персоналу стають головними конкурентними перевагами, особливої ваги набуває розвиток системи нематеріальної мотивації. Вона орієнтована на задоволення вищих потреб особистості — у визнанні, причетності та самореалізації. Крім того, саме через нематеріальні чинники відбувається формування унікальної корпоративної культури, яка стає ціннісним фундаментом для об'єднання колективу та підтримки високої продуктивності навіть у періоди турбулентності.

Основою для розбудови такої системи є створення дієвих механізмів професійного просування та внутрішнього визнання досягнень кожного фахівця.

У сучасних умовах розвитку підприємств ефективне управління персоналом неможливе без формування дієвої системи професійного визнання та кар'єрного зростання. З огляду на посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та зміну ціннісних орієнтирів працівників, саме нематеріальні стимули, пов'язані з розвитком і самореалізацією, дедалі більше визначають рівень їхньої мотивації та залученості до діяльності організації.

Система кар'єрного зростання передбачає створення умов для професійного розвитку працівників як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках. Вертикальний розвиток традиційно пов'язаний із просуванням по службовій ієрархії, підвищенням посадового статусу та розширенням управлінських повноважень. Такий тип кар'єрного росту залишається важливим інструментом мотивації, оскільки задовольняє потреби у визнанні, владі та самоствердженні.

Водночас у сучасних організаціях все більшого значення набуває горизонтальний розвиток, який передбачає розширення професійних компетенцій, освоєння нових функцій, участь у міжфункціональних проєктах та набуття експертного статусу. Такий підхід дозволяє уникнути обмеженості кар'єрних можливостей у рамках жорсткої ієрархічної структури та створює додаткові стимули для професійного зростання працівників [36, с. 205–208].

Одним із ключових інструментів реалізації ефективної системи кар'єрного розвитку є розробка індивідуальних планів розвитку працівників (Individual Development Plans). Такі плани формуються з урахуванням професійних цілей працівника, потреб підприємства та перспектив розвитку організації. Вони дозволяють систематизувати процес навчання, визначити необхідні компетенції та забезпечити поступове досягнення кар'єрних цілей.

Індивідуальні плани розвитку сприяють підвищенню рівня залученості працівників, оскільки демонструють зацікавленість підприємства у їхньому професійному зростанні. Крім того, вони створюють чітке бачення кар'єрних перспектив, що знижує рівень невизначеності та підвищує мотивацію до досягнення високих результатів.

Важливим елементом системи кар'єрного розвитку є формування кадрового резерву. Створення резерву управлінських і ключових позицій дозволяє підприємству забезпечити безперервність управління та зменшити ризики, пов'язані з втратою кваліфікованих кадрів. Для працівників включення до кадрового резерву виступає потужним мотиваційним стимулом, оскільки свідчить про визнання їхнього потенціалу та перспектив кар'єрного зростання [12, с. 130–132].

Ще одним важливим напрямом є впровадження програм внутрішнього навчання та розвитку персоналу. До них належать корпоративні тренінги, наставництво (менторинг), коучинг, участь у внутрішніх освітніх програмах та обмін досвідом між працівниками. Такі заходи сприяють підвищенню рівня професійної компетентності та формують культуру безперервного навчання в організації.

Особливого значення набуває наставництво, яке дозволяє передавати досвід від більш досвідчених працівників до новачків. Це не лише сприяє швидшій адаптації персоналу, а й підвищує рівень взаємодії в колективі та зміцнює корпоративну культуру.

Поряд із розвитком кар'єрних можливостей важливу роль відіграє система професійного визнання. Визнання заслуг працівників є одним із найбільш ефективних нематеріальних стимулів, оскільки задовольняє потребу у повазі, соціальному статусі та самореалізації. Як зазначається у мотиваційних теоріях, саме потреба у визнанні є однією з ключових для формування внутрішньої мотивації [41, с. 60–63].

Форми професійного визнання можуть бути різноманітними. До них належать публічні подяки, нагороди, присвоєння почесних звань, відзначення

досягнень у корпоративних комунікаціях, а також надання статусу експерта у певній сфері діяльності. Важливо, щоб такі заходи були регулярними, об'єктивними та прозорими, що підвищує їхню значущість для працівників.

Публічне визнання має особливий вплив, оскільки воно не лише підсилює мотивацію конкретного працівника, а й формує позитивні поведінкові моделі для всього колективу. Працівники бачать, які саме досягнення цінуються в організації, і орієнтуються на їх досягнення.

Важливим аспектом є також персоналізація визнання. Різні працівники по-різному сприймають форми заохочення, тому ефективна система повинна враховувати їхні індивідуальні особливості. Для одних важливим є публічне визнання, для інших — професійний розвиток або розширення повноважень.

У сучасних умовах цифровізації значного поширення набувають цифрові інструменти визнання, такі як корпоративні платформи для відзначення досягнень, онлайн-нагороди та системи рейтингу працівників. Вони дозволяють оперативно відзначати заслуги та підвищувати рівень залученості персоналу.

Водночас слід зазначити, що ефективність системи професійного визнання та кар'єрного розвитку залежить від її інтеграції з іншими елементами мотиваційної політики. Відсутність узгодженості між системою оцінювання, винагороди та кар'єрного зростання може знижувати її ефективність і викликати недовіру з боку працівників.

Важливим аспектом підвищення залученості персоналу є забезпечення прозорості кар'єрних процесів, що передбачає чітке розуміння працівниками критеріїв просування, вимог до посад та перспектив власного розвитку. Така відкритість сприяє формуванню довіри до управлінських рішень і стимулює мотивацію до професійного зростання, створюючи надійний фундамент для довгострокової співпраці. Разом із тим, у сучасних умовах функціонування підприємств стратегічного значення набуває формування сприятливого морально-психологічного клімату, оскільки він

безпосередньо корелює з рівнем продуктивності праці та загальною ефективністю організації.

Особливої актуальності це питання набуває для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, коли персонал перебуває під тиском підвищеного стресу та невизначеності. У цьому контексті морально-психологічний клімат у колективі, що визначається сукупністю міжособистісних відносин, стає не просто показником задоволеності, а критичним фактором психологічної стійкості та адаптивності всієї системи управління.

Морально-психологічний клімат у колективі визначається сукупністю міжособистісних відносин, рівнем довіри, відкритості комунікацій та загальним емоційним станом працівників. Сприятливий клімат сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищує рівень залученості та знижує ризики конфліктів і професійного вигорання.

Одним із ключових напрямів формування такого клімату є впровадження програм добробуту (well-being), які охоплюють фізичний, психологічний і соціальний аспекти життя працівників. У сучасних умовах ці програми виходять за межі традиційного соціального пакета та стають важливим елементом корпоративної стратегії управління персоналом.

Особливу роль відіграють заходи з підтримки ментального здоров'я та запобігання професійному вигоранню. До них належать консультації психологів, тренінги зі стресостійкості, програми емоційної підтримки, а також створення умов для відновлення ресурсів працівників. Високий рівень психологічного навантаження, характерний для сучасних умов, потребує системного підходу до збереження психоемоційного стану персоналу [57].

Професійне вигорання є одним із найбільш поширених ризиків, пов'язаних із сучасними умовами праці. Воно проявляється у зниженні мотивації, втраті інтересу до роботи, емоційному виснаженні та зниженні продуктивності. Впровадження програм well-being дозволяє своєчасно

виявляти та запобігати таким явищам, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Важливим елементом формування сприятливого клімату є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація базується на принципах відкритості, прозорості та довіри між керівництвом і працівниками. У сучасних умовах це передбачає регулярне інформування персоналу про стан справ у підприємстві, прийняті рішення та перспективи розвитку.

Наявність якісної комунікації дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити довіру до керівництва та сформувати відчуття причетності працівників до діяльності організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня мотивації та залученості персоналу [36, с. 210–212].

Окрему увагу слід приділити організації корпоративних заходів, які сприяють зміцненню командного духу та формуванню позитивного емоційного середовища. До таких заходів належать командні тренінги, корпоративні свята, неформальні зустрічі та спільні активності. У сучасних умовах значного поширення набувають онлайн-формати таких заходів, що дозволяє підтримувати взаємодію навіть у дистанційних командах.

Корпоративні заходи виконують важливу соціальну функцію, сприяючи формуванню міжособистісних зв'язків, зниженню рівня стресу та підвищенню згуртованості колективу. Вони також створюють можливості для неформального спілкування, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат.

Важливим аспектом підвищення організаційної ефективності є формування культури підтримки в колективі, яка базується на засадах взаємодопомоги, толерантності та глибокої поваги до індивідуальних особливостей кожного працівника. Такий підхід сприяє створенню безпечного психологічного середовища, у якому персонал отримує можливість відкрито висловлювати власні думки та пропонувати креативні ідеї, що є критично важливим для інноваційного розвитку. У сучасних

умовах господарювання подібна культура виступає одним із ключових інструментів управління, забезпечуючи формування спільних цінностей, етичних норм та єдиних моделей взаємодії. Фактично, корпоративна культура визначає «філософію» підприємства, інтегруючи його місію та стратегічні цілі у повсякденну діяльність, що дозволяє згуртувати колектив навколо спільних орієнтирів та зміцнити лояльність працівників до організації.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні мотивації персоналу, оскільки створює умови для ідентифікації працівників з організацією та її цілями. Працівники, які поділяють цінності підприємства, демонструють вищий рівень залученості, лояльності та готовності докладати додаткових зусиль для досягнення спільних результатів [36, с. 215–217].

Одним із ключових елементів корпоративної культури є місія підприємства, яка визначає його основне призначення та роль у суспільстві. Чітко сформульована місія дозволяє працівникам усвідомити значущість своєї діяльності та відчутти причетність до реалізації важливої справи.

Не менш важливими є корпоративні цінності, які визначають стандарти поведінки, принципи взаємодії та пріоритети діяльності організації. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень і виступають орієнтиром для працівників у повсякденній діяльності.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток етичних норм і стандартів поведінки, які забезпечують формування довірливого середовища та сприяють підвищенню репутації підприємства. Дотримання етичних принципів є важливим фактором формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення його привабливості на ринку праці.

В умовах воєнного стану корпоративна культура набуває нових функцій, пов'язаних із підтримкою соціальної відповідальності та згуртованості колективу. Особливого значення набуває розвиток корпоративного волонтерства, яке передбачає участь працівників у

соціальних ініціативах, допомозі військовим, підтримці постраждалих та інших суспільно значущих заходах.

Корпоративне волонтерство сприяє формуванню спільних цінностей, підвищує рівень соціальної відповідальності та створює додаткові сенси для працівників. Участь у таких заходах дозволяє їм відчувати свою причетність до важливих суспільних процесів, що підвищує рівень мотивації та лояльності до організації.

Крім того, корпоративна культура сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, у якому працівники можуть обмінюватися ідеями, досвідом і знаннями. Це підвищує ефективність комунікації та сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Важливим аспектом є також роль керівництва у формуванні корпоративної культури. Лідери організації виступають носіями цінностей і визначають стандарти поведінки, які наслідують працівники. Їхня поведінка має відповідати задекларованим принципам, що забезпечує довіру та послідовність у реалізації корпоративної політики.

У сучасних умовах цифровізації значного поширення набувають інструменти підтримки корпоративної культури в онлайн-середовищі. Використання цифрових платформ, корпоративних порталів і соціальних мереж дозволяє підтримувати комунікацію, поширювати цінності та залучати працівників до життя організації навіть за умов дистанційної роботи.

Підсумовуючи аналіз нематеріальних чинників, можна стверджувати, що в умовах сучасної економіки знань та безпрецедентних зовнішніх викликів розвиток системи морального стимулювання та корпоративної культури стає стратегічним пріоритетом менеджменту. Ефективна модель нематеріальної мотивації, що базується на прозорих механізмах кар'єрного просування, індивідуальних планах розвитку та публічному визнанні заслуг, дозволяє задовольнити глибинні потреби особистості в самоактуалізації та причетності. Це створює стійкий психологічний зв'язок працівника з

організацією, який залишається дієвим навіть за умов вичерпання фінансових ресурсів або високого рівня ринкової турбулентності.

Водночас формування сприятливого морально-психологічного клімату через програми добробуту (well-being) та розбудову сильної корпоративної культури виступає ключовим фактором організаційної резильєнтності. Інтеграція спільних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій та підтримка корпоративного волонтерства дозволяють не лише знизити рівень стресу й запобігти професійному вигоранню, а й згуртувати колектив навколо єдиної місії. Таким чином, синергія професійного визнання та ціннісно-орієнтованого середовища перетворює корпоративну культуру на потужний нематеріальний актив, що забезпечує довгострокову лояльність персоналу та високу конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічних змін.

3.3. Використання інноваційних інструментів мотивації персоналу.

Завершальним етапом удосконалення мотиваційної політики є інтеграція інноваційних інструментів, що відповідають вимогам цифрової економіки та змінам у суспільній свідомості. Традиційні методи стимулювання в умовах високої невизначеності та технологічного прогресу часто втрачають свою гнучкість, що змушує менеджмент шукати нові форми взаємодії з персоналом. Інновації в мотивації сьогодні базуються на принципах персоналізації, гейміфікації та миттєвого визнання результатів. Впровадження таких інструментів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й створити сучасний імідж роботодавця, здатного задовольняти складні інтелектуальні та емоційні запити працівників.

Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є використання ігрових елементів для активізації внутрішнього потенціалу команди.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації підходів до управління персоналом особливого значення набувають

інноваційні інструменти мотивації, серед яких важливе місце займає гейміфікація робочих процесів. Її сутність полягає у використанні ігрових механік у неігровому середовищі з метою підвищення зацікавленості, залученості та продуктивності працівників.

Гейміфікація передбачає впровадження таких елементів, як система балів, рівнів, досягнень (бейджів), рейтингів, а також візуалізація прогресу. Ці інструменти дозволяють трансформувати рутинні робочі завдання у більш привабливу та інтерактивну форму, що сприяє підвищенню мотивації працівників до їх виконання.

Однією з ключових переваг гейміфікації є її здатність підсилювати внутрішню мотивацію працівників. Відповідно до сучасних мотиваційних підходів, зокрема теорії самодетермінації, людина більш активно залучається до діяльності, якщо вона викликає інтерес, дає відчуття досягнення та забезпечує зворотний зв'язок [57]. Саме ці елементи лежать в основі гейміфікаційних механізмів.

Використання внутрішніх корпоративних платформ для гейміфікації дозволяє систематизувати процес стимулювання працівників. На таких платформах співробітники можуть отримувати віртуальні бали за виконання планових показників, участь у проєктах, допомогу колегам, проходження навчання або прояв ініціативи. Накопичені бали можуть конвертуватися у певні винагороди або виступати показником професійного рейтингу працівника.

Важливим елементом гейміфікації є система бейджів і рівнів, яка дозволяє візуалізувати досягнення працівників. Отримання нового статусу або відзнаки створює відчуття прогресу та визнання, що позитивно впливає на рівень мотивації. Крім того, такі елементи формують чіткі орієнтири для розвитку та стимулюють працівників до досягнення нових результатів.

Суттєвим фактором ефективності гейміфікації є можливість миттєвого зворотного зв'язку. Працівник одразу отримує інформацію про результати своєї діяльності, що дозволяє швидко коригувати поведінку та

підвищувати ефективність роботи. Це відповідає принципам сучасного управління, орієнтованого на результат і постійне вдосконалення [36, с. 220–222].

Гейміфікація також сприяє розвитку здорового духу змагання в колективі. Використання рейтингів і таблиць лідерів стимулює працівників до підвищення результативності, водночас не створюючи надмірного тиску, характерного для традиційних систем контролю. Важливо, щоб таке змагання мало позитивний характер і не призводило до конфліктів або порушення командної взаємодії.

Особливу ефективність гейміфікація демонструє серед представників молодих поколінь працівників (зокрема поколінь Y та Z), які звикли до цифрового середовища та інтерактивних форматів взаємодії. Для них ігрові елементи є природним способом сприйняття інформації, що підвищує рівень залученості та зацікавленості у виконанні робочих завдань.

Крім того, гейміфікація може бути ефективно використана у процесах навчання та розвитку персоналу. Використання ігрових сценаріїв, симуляцій і тестів дозволяє зробити процес навчання більш інтерактивним і результативним. Працівники краще засвоюють інформацію, коли вона подається у формі гри, що сприяє підвищенню рівня їхньої компетентності [12, с. 135–137].

Водночас впровадження гейміфікації потребує ретельного планування та врахування специфіки діяльності підприємства. Неправильно побудована система може призводити до формального виконання завдань заради отримання балів, без реального підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим важливим є забезпечення відповідності гейміфікаційних механізмів стратегічним цілям організації.

При впровадженні інноваційних інструментів, таких як гейміфікація, необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, оскільки сприйняття ігрових механік не є однорідним. Для певної частини персоналу традиційні форми стимулювання залишаються більш дієвими, тому цифрові

ігрові елементи мають доповнювати, а не замінювати класичні методи мотивації. Саме така інтеграція гейміфікації з іншими елементами політики — системою KPI, програмами навчання та корпоративною культурою — дозволяє створити цілісну екосистему, яка забезпечує комплексний вплив на поведінку працівників.

У межах загальної трансформації підходів до управління персоналом подібна виваженість логічно перетікає в глибшу персоналізацію мотиваційної моделі, що передбачає врахування унікальних потреб, цінностей та життєвих обставин кожного фахівця. Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації такого підходу є впровадження концепції «Cafeteria Plan» (системи кафетерію) та гнучких бенефітів. Ця модель дозволяє відійти від уніфікованих рішень на користь формування індивідуалізованих пакетів заохочень, де працівник самостійно обирає найбільш актуальні для нього стимули, що значно підвищує суб'єктивну цінність винагороди та рівень лояльності до організації.

Сутність концепції «Cafeteria Plan» полягає у наданні працівникам можливості самостійно обирати пільги та компенсації з переліку, запропонованого підприємством, у межах визначеного бюджету. Такий підхід отримав свою назву за аналогією з системою самообслуговування, де кожен обирає ті елементи, які найбільше відповідають його потребам.

Впровадження гнучких бенефітів є відповіддю на зміну структури потреб працівників у сучасному суспільстві. Різні категорії персоналу мають різні пріоритети: молоді спеціалісти орієнтовані на розвиток і навчання, працівники середнього віку — на стабільність і соціальні гарантії, тоді як працівники з сім'ями більше цінують медичне страхування та додаткові соціальні пільги. Уніфіковані системи мотивації не здатні ефективно врахувати таку різноманітність, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких моделей [29, с. 138–140].

До переліку гнучких бенефітів можуть входити різноманітні опції, зокрема абонементи до спортивних закладів, оплата курсів іноземних мов або

професійного навчання, додаткове медичне страхування, компенсація витрат на транспорт чи харчування, оплата коворкінгу, додаткові вихідні дні або інші форми підтримки. Працівник самостійно формує свій пакет залежно від особистих потреб і пріоритетів.

Однією з ключових переваг «Cafeteria Plan» є підвищення сприйнятої цінності компенсаційного пакета. Навіть за незмінного бюджету підприємства працівники відчують більшу задоволеність, оскільки отримують саме ті блага, які є для них найбільш актуальними. Це підтверджує важливість не лише обсягу винагороди, а й її відповідності індивідуальним очікуванням [36, с. 198–200].

З точки зору мотиваційних теорій, такий підхід сприяє задоволенню потреб у автономії та самостійності, що є важливими чинниками внутрішньої мотивації. Можливість самостійного вибору підвищує рівень залученості працівників і формує у них відчуття контролю над власними умовами праці.

Крім того, гнучкі бенефіти сприяють підвищенню лояльності персоналу, оскільки демонструють індивідуальний підхід з боку роботодавця. Працівники відчують, що їхні потреби враховуються, що позитивно впливає на їхнє ставлення до організації та знижує ймовірність плинності кадрів.

Важливим аспектом є також економічна ефективність впровадження «Cafeteria Plan». Підприємство має можливість оптимізувати витрати на персонал, оскільки ресурси спрямовуються на ті пільги, які дійсно мають цінність для працівників. Це дозволяє уникнути неефективного використання коштів на універсальні програми, які не користуються попитом.

У сучасних умовах цифровізації впровадження гнучких бенефітів значно спрощується завдяки використанню HR-платформ, які дозволяють автоматизувати процес вибору та управління пільгами. Працівники можуть через онлайн-системи формувати свої пакети, відстежувати використання бюджету та отримувати інформацію про доступні опції.

Водночас впровадження концепції «Cafeteria Plan» пов'язане з певними викликами. Зокрема, необхідно забезпечити чітку комунікацію щодо умов і можливостей вибору, щоб працівники могли ефективно користуватися системою. Недостатній рівень інформованості може знижувати ефективність цього інструменту.

Ефективність персоналізованих систем заохочення безпосередньо залежить від забезпечення справедливості та прозорості розподілу ресурсів, оскільки працівники повинні мати рівний доступ до запропонованих можливостей вибору. Саме такий підхід сприяє формуванню глибокої довіри до системи мотивації та мінімізує ризики внутрішніх конфліктів. Водночас гнучкість системи, що передбачає регулярне оновлення переліку бенефітів відповідно до змін потреб персоналу та викликів зовнішнього середовища, є ключовою умовою її життєздатності в довгостроковій перспективі.

У контексті динамічного розвитку бізнес-середовища та цифровізації управлінських процесів подібна адаптивність поширюється і на методи оцінювання персоналу. Традиційні підходи, зокрема щорічні атестації, поступово втрачають свою дієвість, поступаючись місцем інноваційним інструментам управління результативністю. На особливу увагу в цьому процесі заслуговує концепція «Management by Objectives» (управління за цілями), яка у поєднанні з сучасними цифровими платформами дозволяє впроваджувати механізми зворотного зв'язку в режимі реального часу (real-time feedback). Це забезпечує безперервну комунікацію між керівником і підлеглим, дозволяючи оперативно коригувати завдання та підтримувати високий рівень мотивації працівників через актуалізацію їхніх досягнень «тут і зараз».

Сутність підходу «Management by Objectives» (MBO), розробленого Пітером Друкером, полягає у встановленні чітких, вимірюваних і узгоджених цілей для працівників, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. У межах цієї концепції кожен працівник не лише виконує

поставлені завдання, а й бере участь у процесі їх формування, що підвищує рівень відповідальності та залученості [36, с. 225–227].

Основною перевагою МВО є чітке узгодження індивідуальних і організаційних цілей. Працівник розуміє, як його діяльність впливає на загальні результати підприємства, що формує більш усвідомлене ставлення до роботи та підвищує мотивацію. Крім того, такий підхід сприяє розвитку самоконтролю та орієнтації на досягнення конкретних результатів.

Водночас традиційна реалізація МВО часто була обмежена періодичністю оцінювання (раз на рік або квартал), що знижувало її ефективність у швидкозмінному середовищі. У сучасних умовах ця проблема вирішується за рахунок інтеграції МВО з цифровими HR-платформами, які забезпечують безперервний моніторинг результатів і надання зворотного зв'язку.

Цифрові платформи дозволяють працівникам у режимі реального часу відстежувати свій прогрес у досягненні поставлених цілей. Вони надають доступ до ключових показників ефективності, аналітики результатів і рекомендацій щодо підвищення продуктивності. Це створює прозоре середовище, у якому кожен працівник може оцінити свою діяльність і своєчасно вносити корективи.

Особливого значення набуває механізм real-time фідбеку, який передбачає регулярний і оперативний обмін інформацією між працівником і керівником. На відміну від традиційних оцінювальних процедур, зворотний зв'язок надається не постфактум, а безпосередньо в процесі виконання завдань. Це дозволяє швидко реагувати на відхилення, підтримувати мотивацію та підвищувати якість роботи [36, с. 228–230].

Real-time фідбек сприяє формуванню культури безперервного розвитку, у якій працівник постійно отримує інформацію про свої сильні сторони та зони для вдосконалення. Це підвищує ефективність навчання та розвитку персоналу, оскільки зворотний зв'язок є конкретним, актуальним і прив'язаним до реальних робочих ситуацій.

Важливою перевагою цифрових платформ є можливість інтеграції різних елементів мотиваційної політики, зокрема KPI, систем гейміфікації, програм навчання та оцінювання компетенцій. Це дозволяє створити єдину систему управління результативністю, яка забезпечує комплексний вплив на поведінку працівників.

Крім того, використання цифрових інструментів підвищує об'єктивність оцінювання, оскільки базується на аналізі даних і зменшує вплив суб'єктивних факторів. Це сприяє формуванню довіри до системи управління персоналом і підвищує її ефективність.

Водночас впровадження MBO та систем real-time фідбеку потребує розвитку нових управлінських компетенцій, зокрема навичок ефективної комунікації, наставництва та коучингу. Керівники повинні вміти надавати конструктивний зворотний зв'язок, підтримувати працівників і сприяти їхньому професійному розвитку.

Слід також враховувати, що надмірний контроль і постійний моніторинг можуть викликати у працівників відчуття тиску та знижувати рівень довіри. Тому важливим є дотримання балансу між контролем і автономією, що забезпечує комфортне робоче середовище та підтримує внутрішню мотивацію.

У сучасних умовах використання мобільних додатків і цифрових HR-систем дозволяє зробити процес управління результативністю більш гнучким і доступним. Працівники можуть отримувати фідбек, переглядати свої цілі та результати у будь-який час, що підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності.

Узагальнюючи результати розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики, можна зробити висновок, що в умовах сучасних викликів ефективна система стимулювання персоналу має базуватися на принципах адаптивності, персоналізації та технологічності. Оптимізація системи матеріальної винагороди через поєднання стабільного базового окладу з гнучкою перемінною частиною на основі KPI дозволяє

збалансувати потребу працівників у фінансовій безпеці з необхідністю підвищення їхньої результативності. Впровадження індивідуалізованих соціальних пакетів за концепцією «Cafeteria Plan» додатково посилює лояльність персоналу, дозволяючи враховувати специфічні запити різних категорій фахівців у межах обмеженого бюджету підприємства.

Разом із тим, стратегічна стійкість організації забезпечується через інтеграцію інструментів нематеріальної мотивації та розбудову сильної корпоративної культури. Створення прозорих кар'єрних траєкторій, розвиток програм ментального благополуччя (well-being) та використання цифрових інструментів для надання зворотного зв'язку в режимі реального часу формують сприятливе середовище для самореалізації працівників. Синергія сучасних HR-технологій, таких як гейміфікація та цифрова аналітика результативності, з гуманістичним підходом до управління дозволяє не лише підтримувати високу залученість колективу в умовах воєнного стану, а й перетворює систему мотивації на потужний інструмент збереження та розвитку людського капіталу підприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування мотиваційної політики підприємства в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Проведене дослідження підтвердило, що проблема мотивації персоналу в Україні набуває особливої актуальності внаслідок дії воєнного стану, поглиблення кадрового дефіциту, активізації міграційних процесів та зміни ціннісних орієнтацій працівників.

У результаті узагальнення теоретичних підходів встановлено, що мотивація персоналу є складною багаторівневою економіко-психологічною категорією, яка відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поведінку працівника у процесі трудової діяльності. Її сутність розкривається через взаємодію потреб, мотивів і стимулів, які формують спрямованість, інтенсивність і результативність праці. Доведено, що ефективна мотивація забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, виступає ключовим фактором підвищення продуктивності праці та основою конкурентоспроможності організації.

Аналіз еволюції теорій мотивації дозволив визначити, що розвиток наукових підходів відбувався від спрощених економічних моделей до комплексних міждисциплінарних концепцій. Змістовні теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд) розкривають природу потреб як джерела трудової активності, процесні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер) пояснюють механізми прийняття рішень працівником, а сучасні концепції (Е. Десі, Р. Раян, теорія залученості, гейміфікація) акцентують увагу на внутрішній мотивації, емоційній залученості та цифрових інструментах управління персоналом. Установлено, що жодна з теорій не є універсальною, що обґрунтовує необхідність їх інтеграції у практику сучасного менеджменту.

У роботі доведено, що мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці через механізми інтенсивності, спрямованості та

стійкості трудової діяльності. Високий рівень мотивації сприяє не лише зростанню кількісних показників діяльності, а й підвищенню якості роботи, розвитку інноваційного потенціалу та формуванню довгострокової лояльності працівників. Водночас встановлено, що цей взаємозв'язок має нелінійний характер і залежить від рівня професійної компетентності працівника, організаційних умов і доступності ресурсів.

Особливу увагу приділено дослідженню мотиваційного профілю працівника, який формується під впливом індивідуально-психологічних, професійних, організаційних і соціально-економічних чинників. Встановлено, що ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати ці фактори та адаптувати інструменти стимулювання до індивідуальних потреб персоналу. Доведено, що універсальні підходи до мотивації в сучасних умовах є малоефективними, що зумовлює необхідність індивідуалізації мотиваційних механізмів.

Аналіз складових мотиваційної політики дозволив встановити, що її ефективність визначається збалансованим поєднанням трьох груп чинників: матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних. Матеріальна мотивація забезпечує задоволення базових потреб і формує економічну зацікавленість у результатах праці, однак її вплив є переважно короткостроковим. Нематеріальні чинники (кар'єрний розвиток, зміст праці, визнання) сприяють формуванню внутрішньої мотивації та довгострокової залученості персоналу. Соціально-психологічні фактори (корпоративна культура, морально-психологічний клімат, рівень довіри) забезпечують емоційну прив'язаність працівників до організації та підвищують їхню лояльність.

У процесі дослідження сучасних умов функціонування підприємств встановлено, що воєнний стан став домінантним фактором трансформації мотиваційної політики в Україні. Зокрема, відбулося зміщення пріоритетів працівників від потреб самореалізації до потреб безпеки, стабільності доходів і соціальної захищеності. У цих умовах мотивація набуває

гуманістичного характеру, а підприємства виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи підтримку працівників і їхніх родин.

Встановлено, що цифровізація економіки та поширення дистанційної зайнятості суттєво змінюють характер мотиваційних процесів. Зростає значення автономії, гнучкості, можливостей професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям. Разом із тим дистанційна робота створює нові виклики, пов'язані зі зниженням рівня залученості, ускладненням комунікацій і ризиками професійного вигорання.

Аналіз сучасних тенденцій показав, що кадровий дефіцит змушує підприємства переглядати підходи до формування систем оплати праці, впроваджувати більш гнучкі моделі винагород і підвищувати прозорість фінансових стимулів. Водночас встановлено, що підвищення заробітної плати не забезпечує довгострокового ефекту без розвитку нематеріальних і соціально-психологічних факторів мотивації.

У практичній частині роботи обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Зокрема, запропоновано:

- 1) оптимізацію структури заробітної плати шляхом поєднання базового окладу та змінної частини;
- 2) впровадження системи KPI як інструменту об'єктивного оцінювання результатів діяльності;
- 3) розвиток системи непрямої матеріальної мотивації через соціальні пакети та «cafeteria plan»;
- 4) удосконалення системи професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- 5) формування сприятливого морально-психологічного клімату та програм добробуту (well-being);
- 6) розвиток корпоративної культури як інструменту залученості персоналу;

7) впровадження інноваційних інструментів мотивації, зокрема гейміфікації та цифрових платформ управління результативністю.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити рівень продуктивності праці, зменшити плинність кадрів, посилити залученість персоналу та забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети — теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що мотиваційна політика сучасного підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління, який забезпечує не лише підвищення ефективності праці, а й формування довгострокового людського капіталу. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати економічні, соціальні та психологічні механізми впливу, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати індивідуальні потреби працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами різних галузей для вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані до специфіки діяльності конкретних організацій та використані при розробці стратегій розвитку в умовах економічної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей цифрової мотивації, удосконаленні інструментів оцінювання залученості персоналу та адаптації мотиваційних стратегій до умов післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (дата звернення: 28.04.2026).
7. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 28.04.2026).
8. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 28.04.2026).
9. Деякі питання оплати праці працівників бюджетної сфери : постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298 (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п> (дата звернення: 28.04.2026).

10. Про схвалення Стратегії державної політики зайнятості населення на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2026).

11. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 28.04.2026).

Статистичні та аналітичні джерела

12. Державна служба статистики України. Основні показники ринку праці (станом на лютий 2026 року). – Режим доступу: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2026). (Середня заробітна плата штатних працівників – 28 321 грн).

13. Європейська бізнес асоціація (ЕБА). Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. – Київ, 2025. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 23.04.2026).

14. Європейська бізнес асоціація (ЕБА). Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. – Київ, 2024. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 23.04.2026).

15. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. – Paris : OECD Publishing, 2025. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 23.04.2026).

16. OECD. OECD Employment Outlook 2025. – Paris : OECD Publishing, 2025. – 309 р. – DOI: <https://doi.org/10.1787/194a947b-en> (дата звернення: 23.04.2026).

Наукові джерела (українські та іноземні)

17. Артеменко А. К., Антощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності

підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.

18. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2022. № 3(3). С. 46–50.

19. Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків / М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 157-164. - [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23).

20. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 115–119.

21. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, вип. 57, 2023
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>

22. Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики // Економіка та держава. 2023. № 9. С. 24–28.

23. Васюта В. Б., Коваль О. В. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2020. 184 с.

24. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

25. Врум В. Теорія очікувань // Мотивація в менеджменті : зб. наук. пр. / за ред. А. Ф. Мельник ; пер. з англ. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. С. 89–112.

26. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Modern Economics. 2023. № 38(2023). С. 22–27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)

27. Галушчак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_MInternational_experience_6-7.pdf

28. Герасименко О., Потапенко А. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану // Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 3 (82). С. 109–113.

29. Герцберг Ф. Мотивація до праці / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Снайдерман ; пер. з англ. Київ : Смолоскип, 2015. 240 с.

30. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга в сучасних умовах // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 112–118.

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

32. Іващук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу в умовах цифровізації та кризи / О. О. Іващук // Бізнес Інформ. – 2025. – № 3. – С. 210–218.

33. Ігнатюк В., Туніна Г.. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

34. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>.

35. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової

промисловості. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

36. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2021. 397 с.

37. Корнійчук Є. Ю. Мотивація як інструмент управління трудовими ресурсами. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В. Ю. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 19 – 22

38. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Мотивація праці як чинник ефективної зайнятості // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2022. № 2. С. 32–37.

39. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства / Д. МакГрегор ; пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 256 с.

40. Маслоу А. Г. Мотивація і особистість / А. Г. Маслоу ; пер. з англ. Київ : Психологічна література, 2019. 352 с.

41. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах // Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2024. № 1. С. 48–54.

42. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10

43. Семендяк В. М. Мотиваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 248 с.

44. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану // Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 229–232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>

45. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану // Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 104–109.
46. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
47. Швед В., Луценко С. Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 1 (115). С. 119–124.
48. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 740 p.
49. Becker R., Nguyen T. Sustainability as a motivational driver for employees // Journal of Business Ethics. 2023. Vol. 187, No. 4. P. 975–992.
50. Dessler G. Human resource management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2020. 720 p.
51. Gagné M. (ed.). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford : Oxford University Press, 2020. 600 p.
52. Garcia L., Thomas J. The evolution of employee motivation in hybrid workplaces // Human Resource Management Review. 2022. Vol. 32, No. 4. P. 100883.
53. Kowalski P., Novak M. Digital transformation and its impact on workforce motivation // International Journal of Human Resource Studies. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 79–91.
54. Lee M., Wang Y. Adaptive motivation strategies in remote teams // Journal of Organizational Behavior. 2023. Vol. 44, No. 2. P. 215–229.
55. O'Neill J., Cheng A. Strategic incentives in knowledge-based economies // European Management Journal. 2023. Vol. 41, No. 1. P. 55–66.
56. Pintrich P. R., Schunk D. H. Motivation in education: theory, research, and applications. 4th ed. Boston : Pearson, 2021. 480 p.

57. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions // *Contemporary Educational Psychology*. 2020. Vol. 61. Article 101860. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
58. Silva D., Romero A. Rethinking intrinsic motivation in decentralized organizations // *Management Decision*. 2022. Vol. 60, No. 7. P. 1742–1756.
59. Voynarenko M., Dzhezdhula 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.
60. Yamamoto K., Tanaka S. Psychological safety and motivation in Japanese firms // *Asia Pacific Journal of Management*. 2023. Vol. 40, No. 1. P. 143–162.
61. Zhang H., Smith K. Cross-cultural motivation patterns in global teams // *International Journal of Cross Cultural Management*. 2022. Vol. 22, No. 3. P. 341–356.