

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки

Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Ющенко Андрій Іванович

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»**

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту
Грицай С. М.

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту
Протокол № __) від «__» січня 2026 р.
Зав. кафедри _____ Г. Л. Єфремова

Суми – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Концептуальні засади формування системи мотивації персоналу	7
1.1. Сучасні моделі мотивації та можливості їх удосконалення	7
1.2. Комплексний аналіз діючої системи мотивації персоналу (на прикладі ТОВ «ТД Ельдорадо»).....	20
Розділ 2. Розробка та економічне обґрунтування удосконалення мотиваційної системи	34
2.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації	34
2.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності реалізації комплексу заходів мотиваційної системи.....	44
2.3. Алгоритм впровадження та моніторингу оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо».....	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання організаціям доводиться діяти в конкурентному середовищі, опановувати новий тип економічної поведінки. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей організації, а одним з головних завдань держави і кожної такої організації стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактору.

У сучасному світі, де прискорено відбуваються економічні, технологічні та соціальні зміни, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності та сталого розвитку будь-якої організації. В епоху, коли доступ до ресурсів та сучасних технологій стає дедалі універсальним, а саме – людський капітал виступає як найцінніший ресурс. У цьому контексті система мотивації персоналу є не просто інструментом підвищення продуктивності, а й важливим стратегічним активом, що забезпечує діяльність, гнучкість, інноваційність та адаптивність персоналу до постійно змінюваних умов.

Вивчення мотиваційної сфери організації детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку систем мотивації. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, розкриває причини вибору керівником організації тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання. Саме тому мотиваційна складова є однією із найважливіших в управлінській діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз науково-методичної

літератури та різних інформаційних джерел свідчить про те, що проблема мотиваційної сфери посіла важливе місце в менеджменті й психології управління та досліджувалася багатьма вченими. Проблемам мотиваційної сфери особистості та організації свої наукові праці присвятили такі вчені, як: В. Г. Асеев, В. А. Бодров, Т. Л. Бодоев, В. К. Вилюнас, С. М. Грицай, С. С. Занюк, Е. П. Ільїн, В. І. Ковальов, О. А. Маркевич, О. Е. Насиновська, В. І. Черков та ін. Окремі аспекти мотивації організації вивчали О. І. Бондарчук, С. М. Грицай, О. В. Винославська, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, О. І. Мармаза, Л. Е. Орбан, Лембрик, Т. В. Панчук, В. М. Сич, О. П. Щотка та ін.

Ефективна система мотивації персоналу є життєво важливою для будь-якої організації, але досить часто виникають вагомі протиріччя, що знижують її дієвість. До основних протиріч мотивації організації можуть належати такі як: інтереси організації та інтереси конкретного працівника; матеріальні та нематеріальні стимули; індивідуальна та колективна мотивація; короткострокові та довгострокові цілі; декларовані цінності та реальна практика; стандартизація та індивідуальні потреби працівників тощо. Усвідомлення та подолання цих протиріч є критично важливою умовою для вдосконалення мотиваційних механізмів. Це створює міцний фундамент для гнучкої, збалансованої та дієвої системи мотивації, яка здатна забезпечити організацію висококваліфікованими фахівцями на довгострокову перспективу.

Актуальність вищезазначеної проблеми і наявні протиріччя зумовили вибір теми дослідження **«Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу організації»**.

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу організації.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення системи мотивації персоналу організації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій для удосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечить підвищення її ефективності, залученості та

лояльності співробітників, а також зростання загальної конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Згідно поставленої мети дослідження були визначені такі **завдання**:

1. Дослідити сучасні моделі мотивації та можливості їх удосконалення.
2. Виконати комплексний аналіз діючої системи мотивації персоналу (на прикладі ТОВ «ТД Ельдорадо»).
3. Розробити комплекс заходів з удосконалення системи мотивації.
4. Обґрунтувати оцінку економічної та соціальної ефективності реалізації комплексу заходів мотиваційної системи.
5. Розробити алгоритм упровадження та моніторингу оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо».

У роботі застосовувалися такі теоретичні та емпіричні **методи наукового дослідження**: аналіз наукових джерел з проблеми дослідження; синтез і метод індукції для дослідження системи мотивації в організації; наукові розвідки при дослідженні тезаурусу, актуальності і протиріч; статистичний та графічний методи при дослідженні.

Теоретична значущість дослідження. Теоретично обґрунтовано сутність удосконалення системи мотивації персоналу організації, систематизовано та поглиблено наукові уявлення про сутність мотивації і стимулювання персоналу, визначено ключові протиріччя, що впливають на ефективність мотиваційних систем у контексті сучасних управлінських викликів та формуванні концептуальних підходів до удосконалення системи мотивації.

Практична значущість дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні економічної і соціальної ефективності реалізації комплексу заходів мотиваційної системи; розробці алгоритму впровадження та моніторингу оновленої системи мотивації. Проведене дослідження закладає методологічний фундамент для подальших наукових розробок у сфері удосконалення системи мотивації персоналу організації, сприяючи глибшому розумінню механізмів формування залученості та лояльності персоналу.

Матеріали дослідження можуть бути використані викладачами менеджменту, керівниками закладів та установ різного роду підпорядкування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-практичних конференціях. За темою дослідження опубліковано статті у збірниках наукових праць: Системи мотивації персоналу: сучасні підходи та напрямки удосконалення // Сучасна наука – погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів і молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми : НВВ СОІППО, 2025. Ч. 3. С. 78–81; Інноваційні підходи до мотивації персоналу // Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів і молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми : НВВ СОІППО, 2026. Ч. 1. С. 78–81.

Структура магістерської роботи: вступ, два розділи, п'ять підрозділів, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 67 с., кількість рисунків – 3, кількість таблиць – 9, список використаних джерел – 37 одиниць.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сучасні моделі мотивації та можливості їх удосконалення

Звернення до робіт провідних фахівців з проблеми мотивації дає підставу стверджувати, що існує неоднозначне трактування даного поняття. Більшість дослідників схилиються до того, що мотивація – це процес. Враховуючи багатоаспектність такого твердження, вчені вкладали у нього різний зміст. Так, у своїх працях Г. В. Атаманчук [1, с. 34] виокремлює мотивацію як сукупну систему процесів, що відповідає за спонування та діяльність. Приблизно таке саме визначення дає О. М. Бондаревська [3, с. 5], який під мотивацією розуміє процес психічної регуляції конкретної діяльності.

Вагома більшість науковців-дослідників вважають, що мотив розуміється як спонування діяльності і поведінки людини до конкретних дій. Більш вузькі визначення вносять уточнення в таке широке розуміння в результаті аналізу зв'язку мотиву з іншими поняттями.

Як зазначає С.М. Грицай: «Мотивація є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Вона спонукає працівників до досягнення цілей, підвищує їхню продуктивність та задоволеність роботою. Сучасні моделі мотивації намагаються врахувати складність людської поведінки та вплив різноманітних факторів: потреби, цінності, очікування та соціальне середовище» [28, с. 19].

Що стосується сутності мотиву трудової діяльності, то слід зазначити, що поняття «мотив» (від лат. *Movere* – рухати, штовхати) означає спонування до діяльності, спонукальну причину дій і вчинків [2, с. 234].

Звернення до робіт провідних фахівців з визначеної проблеми дає підставу стверджувати, що існує неоднозначне трактування поняття «мотив». Поняття «мотив» вужче за поняття «мотивація», яке виступає тим складним механізмом співвідношення особистістю зовнішніх та внутрішніх факторів

поведінки, який визначає виникнення, направлення, а також способи здійснення конкретних форм діяльності.

У свою чергу, П.Ю.Буряк, О.Г.Гупало [4, с. 36] підкреслюють, що «...мотивація це процес формування мотиву». Подібне твердження висловлює Л.І. Даниленко [6, с.14] розглядаючи мотивацію як процес дії мотиву, як сукупність стійких мотивів за наявності домінуючого.

На думку Г. С. Одінцової [7, с. 72] мотивація являє собою динамічний процес, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність особистості.

В. Д. Бакуменко [8, с. 28] пропонує розглядати мотивацію як процес понукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація з погляду психології особистості трактується як ключ до опису й глибинного розуміння особистості та індивідуальних відмінностей [5]. З погляду фахівців психології мотивації й когнітивної психології мотивація визначається як процес, яким пояснюється актуальна поведінка щодо індивідуальних особливостей [5].

Також слід зазначити, що Ю. В. Ковбасюк і К. О. Ващенко [9, с. 64] пропонують розглядати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил. Зокрема Ю. В. Ковбасюк [9, с. 74] наголошує на тому, що: «...мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації».

У своїх дослідженнях Л. М. Карамушка [17, с. 200] визначає мотивацію як «...сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначеної мети».

Досить цікавий аналіз зазначеної проблеми мотивації здійснено в роботі Карамушка Л.М. [18, с. 112]. Авторка зазначає, що мотивацію слід розглядати як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних

цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Таблиця 1.1.

Науковий підхід	Автор(и)	Визначення мотивації	Джерело
Психо-аналітичний	З. Фрейд	Мотивація – прояв несвідомих потягів та інстинктів, які зумовлюють поведінку.	Фрейд З. Вступ психоаналізу. – К.: Основи, 2018.
Біхевіористичний	Б. Скіннер, Дж. Уотсон	Мотивація – результат підкріплення, поведінка залежить від наслідків.	Скіннер Б. Наука і людська поведінка. – К.: Основи, 2019.
Гуманістичний	А. Маслоу, К. Роджерс	Мотивація – прагнення до задоволення потреб і самореалізації.	Маслоу А. Мотивація і особистість. – К.: Основи, 2017.
Когнітивний	Ж. Піаже, Л. Фестінгер	Мотивація – результат прагнення до пізнання, усунення когнітивного дисонансу.	Фестінгер Л. Теорія когнітивного дисонансу. – К.: Основи, 2020.
Психологія діяльності	О.М. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн	Мотивація – система мотивів, що спонукає, регулює і підтримує діяльність.	Леонтьєв А.Н. Діяльність. Свідомість. Особистість. – К.: Основи, 2017.
Педагогічний	І.І. Ільєсов, В.О.Сухомлинський	Мотивація –система стимулів до навчання, інтерес до знань і цінностей	Сухомлинський В.О. Серце віддаю дітям. – К.: Основи, 2018.
Сучасне узагальнене визначення	Узагальнене (Л. М. Прокопенко, О. В. Киричук, В. А. Роменець)	Мотивація – внутрішній психічний процес, що спонукає до діяльності, визначає її спрямованість, інтенсивність і тривалість.	Максименко С.Д. Загальна психологія. – К.: Центр учбової літератури, 2019.

На основі проведеного аналізу проблеми можна зазначити, що в нашому дослідженні ми будемо, виходячи із змістовно-ієрархічного підходу, визначати мотивацію як сукупність мотивів. Отже, поняття «мотивація» розглядається авторами з різними науковими підходами за такими основними напрямками (табл.1.1).

Під поняттям «мотивація трудової діяльності» ми розуміємо сукупність мотивів трудової діяльності, які знаходяться в певній ієрархії і утворюють конкретну структуру. Така структура мотивів діяльності розглядається як динамічна, у якій відбуваються зміни у процесі розвитку цієї діяльності. У «мотивації трудової діяльності працівників» є важливим усвідомлення індивідом того, що його діяльність зумовлена певною кількістю мотивів, кожен з яких має відповідні чинники впливу.

Науковці, які розглядали проблему трудової діяльності довели, що мотиваційна сфера особистості зазнає певних змін у процесі діяльності. Від так, В. К. Колпаков і О. В. Кузьменко [19, с. 44], досліджуючи динаміку розвитку мотиваційної структури суб'єкта діяльності, довели, що цей розвиток іде в двох напрямках: «...по-перше, загальні мотиви знаходять свій предмет у трудовій діяльності; по-друге, спостерігається динаміка мотивів професійної діяльності, яка виражається появою нових та інволюції деяких попередньо діючих мотивів, зміною значущості окремих мотивів, зміною структури мотивів». Зміни, що зазнає структура мотивів професійної діяльності працівників, були також проаналізовані в дослідженнях В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [23, с. 18] та інших науковців.

Вплив динаміки на мотивацію трудової діяльності, спричинило утворення різних груп мотивів, які тісно пов'язані із трудовою або професійною діяльністю людини. Відомий науковець-дослідник, Н. М. Мельтюхова [24, с. 22] виділяє наступні групи мотивів, які перекликаються із професійною діяльністю людини:

- мотиви розуміння призначення професії;

- мотиви професійної діяльності (процесуальні, в яких відображається орієнтація на процес діяльності, і результативні, в яких відображається орієнтація на результат);
- мотиви професійного спілкування (престижу професії в суспільстві, соціального співробітництва в професії);
- мотиви прояву особистості в професії та ін.

Відома психологиня Л. М. Карамушка [17, с. 210] усі мотиви структурувала за такими групами:

1. Мотиви змісту діяльності. До них належать мотиви суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, допомагати іншим, не бути дармоїдом тощо; прагнення здобути матеріальні блага для себе і сім'ї; задоволення потреб в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації (у процесі діяльності людина отримує задоволення від творчості, задовольняє потребу в суспільному визнанні, повазі від інших).

2. Мотиви вибору професії. Процес вибору професії є дуже складним у мотиваційному аспекті. А спонукати вибір конкретної професії можуть суспільний престиж (професію обирають, орієнтуючись на моду, послуговуючись критерієм її престижності), інтерес та ін. Для керівника важливо знати, наскільки діяльність і професія підлеглих відповідають їх здібностям і можливостям. Дослідниця підкреслює, що певні поєднання типологічних особливостей вияву властивостей нервової системи (сила - слабкість, рухомість – інертність, врівноваженість - нерівноваженість) свідчать про схильність людини до конкретного типу діяльності.

Розуміння цієї залежності є чинниками формування мотиву, які спонукають людину до відповідних видів діяльності, так як вважається, що така діяльність відповідає схильностям людини. Саме тому важливо, щоб індивід адекватно уявляв психологічну структуру конкретного виду діяльності, мав глибоке уявлення про майбутню діяльність, що впливає на посилення мотиву вибору професії та формування в нього стійкого інтересу. У такий спосіб відбувається «самозміцнення мотиву». Усе вищезазначене і є

запорукою високопродуктивної діяльності, задоволеності ефективністю виконаної роботи. Неправильне розуміння «само зміцнення мотиву», деструктивне уявлення про діяльність людини, суб'єктивні вимоги, які вона висуває, породжують неузгодженість між схильностями, здібностями і психологічним змістом роботи, яка в результаті виливається в низьку ефективність діяльності та незадоволеність.

3. Мотиви вибору місця роботи: до них належать зовнішні та внутрішні чинники, які індивід приймає до уваги у процесі прийняття рішень щодо майбутнього виду діяльності. Це безпосередньо стосується оцінювання зовнішньої ситуації (розміри заробітної плати, пільги, надійність і престиж професії і підприємства тощо); оцінювання власних можливостей (стан здоров'я, професіоналізм, здібності, набуття певної освіти та ін.); оцінювання місця роботи з урахуванням інтересів (можливість професійного росту, виявлення ініціативи та ін.). Науковці і практики проводять дослідження мотивації «трудової діяльності» на двох її основних етапах: етапі вибору виду діяльності та етапі самої професійної діяльності. Саме системне уявлення і бачення мотиваційної сфери людини дозволяє дослідникам класифікувати мотиви.

Як відомо, в загальній психології, види мотивів поведінки (діяльності) виокремлюються за різними характеристиками, відповідно до конкретної якості:

- а) характер участі в діяльності (мотиви, що усвідомлюють, сприймають та реально діючі мотиви);
- б) час (тривалість) обумовлення діяльності (перспективна чи коротка мотивація);
- в) соціальна значимість (соціальні – вузькоособисті);
- г) факт залучення індивіда до конкретного виду діяльності чи знаходження поза нею (широкі соціальні мотиви та вузькоособисті);
- д) конкретний вид діяльності (мотивація саморозвитку, навчання та ін).

Суттєвим у дослідженні структури мотивації трудової діяльності (табл.1.2.) виявилось виокремлення В. В. Пачовським її чотирьох структурних компонентів: «...задоволення від самої діяльності, значимості для особистості безпосереднього її результату, «мотивуючої» сили винагороди за діяльність, примусового тиску на особистість» [25, с. 55]. Перший структурний компонент умовно названий «гедонічним» складником мотивації, інші три – її цільовими складниками.

Разом з тим перший і другий виявляють направленість, орієнтацію на саму діяльність (її процес і результат), являючись внутрішніми по відношенню до неї, а третій і четвертий фіксують зовнішні (негативні і позитивні по відношенню до діяльності) фактори впливу. Автор зазначає, що «суттєвим є і те, що два останніх, які визначаються як нагорода і уникнення покарання, є складниками мотивації досягнення» [25, с. 56].

Таблиця 1.2.

Структура мотивації трудової діяльності

Підстава розмежування	Види мотивів
Характер участі в діяльності.	Усвідомлювані людиною мотиви. Відомі їй мотиви. Реально діючі мотиви.
Тривалість участі в діяльності.	Далека мотивація. Коротка мотивація.
Соціальна значимість участі в діяльності.	Соціальні мотиви. Вузькоособисті мотиви.
Факт включення в діяльність чи знаходження поза нею.	Широкі соціальні мотиви. Вузькоособисті мотиви.
Вид і форми участі в діяльності.	Навчальна мотивація. Інші форми залежно від виду діяльності.

До питання визначення домінуючої форми мотивації діяльності доцільно також підійти з позиції особливостей інтелектуально-емоційно-вольової сфери самої особистості як суб'єкта діяльності. Відповідно, вищі духовні потреби людини можуть бути представлені як потреби (мотиви)

морального, інтелектуально-пізнавального та естетичного планів. Ці мотиви співвідносяться з задоволенням духовних потреб людини, з якими нерозривно пов'язані такі спонуки, за Н. М. Коломінським, як почуття, інтереси, звичка тощо. іншими словами, вищі соціальні, духовні мотиви (потреби) умовно можуть бути розділені на три групи мотивів (потреб): інтелектуально-пізнавальні, морально-етичні та емоційно-естетичні [21, с. 112].

Мотивація трудової діяльності і самооцінка задоволеності діяльністю представляють внутрішній стан людини, зовнішній же прояв його відносини до праці виражаються в трудовій складовій (професійній діяльності) і у визначеній соціальній активності.

Визначальний вплив на формування відносини до праці формує мотивацію до конкретного виду трудової діяльності, під якою розуміють сукупність внутрішніх спонукальних сил – потреб, інтересів, цінностей, ціннісних орієнтацій, установок, мотивів, стимулів підвищення трудової активності, ідеалів і зовнішніх спонукальних сил, як діючих стимулів підвищення трудової активності персоналу.

На думку науковців, потреби виступають першоджерелом мотивації. Потреби полягають у тім, що необхідно для існування особистості (колективу), суспільства і нормального функціонування. Первинні – фізіологічні потреби людини визначаються саме необхідному для неї. Це потреба в їжі, одязі, житлі, продовження роду тощо. Потреби більш високого порядку – духовні, культурні, інтелектуальні, соціальні – визначають положення людини у колективній ієрархії на виробництві й у суспільстві. До останнього відноситься і потреба в праці.

Таким чином, доводимо, що мотив – це спонукальна причина, привід до визначених дій і вчинків, внутрішнього обґрунтування особистістю своєї поведінки й усвідомлене ставлення до нього, що формує готовність до визначених соціальних дій. Мотиви можуть мати різний характер: матеріальні мотиви відображають потребу в забезпеченні фінансування відповідного життєвого рівня; духовні мотиви, по відношенню до займаної посади,

визначаються інтересом до змістовної частини роботи; соціальні мотиви виражають прагнення до виконання конкретної соціальної ролі у трудовому колективі чи в іншому співтоваристві.

Як зазначає О.І. Мармаза: «Мотиви безпосередньо передують дії. Вони, як правило, існують не в чистому виді, а у взаємозв'язку один з одним, утворити мотиваційне ядро. Характерним для мотивів є їхня велика рухливість, мінливість. Якщо ж відношення людини до визначеної ситуації характеризується стабільністю, більшою готовністю до безпосередніх дій, то таке відношення називається установкою» [22, с. 44].

На думку науковця С. В. Приживара: «Цінності – це явища, предмети реального життя, а також засобу досягнення цілей, що представляють у свідомості людини значимість для його життя, праці» [26].

Однієї з форм цінностей представляються ідеали, як вища мета, абсолютне сполучення позитивних якостей і властивостей явищ, предметів, особистості.

Як зазначає В. І. Слободчиков: «Ціннісні орієнтації – це стійке відношення до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, що викликає прагнення в людини до їхнього досягнення і слугуючи йому орієнтиром у поведженні і діях» [27].

Автор також вважає, що «...стимули – це сили, що роблять зовнішній вплив на людину з метою спонукати його до визначеного трудового поведження» [27].

Отже, механізм трудової поведінки визначається мотивацією трудової діяльності, що у свою чергу, формується під впливом потреб, інтересів, цінностей і ідеалів, ціннісних орієнтацій, мотивів, установок. Потреби виступають глибинними джерелами виникнення інтересів. Інтереси формують ідеали, цінності і мотиви. У свою чергу, на інтереси і цінності безпосередньо впливає трудова ситуація, зумовлена сукупністю планових і оціночних показників, адміністративних рішень і системи стимулів. Між мотивами і ціннісними орієнтаціями існує зворотний зв'язок, тобто вони взаємно

впливають один на одного. Мотиви, установки і ціннісні орієнтації прямо формують трудову поведінку. Така загальна схема взаємодії спонукальних сил, що визначають характер трудової поведінки працівника і його відношення до праці.

На формування ставлення до праці і відповідної поведінки працівника впливає велика група об'єктивних-зовнішніх і суб'єктивних-внутрішніх факторів. До об'єктивних факторів належать, насамперед, соціально-економічна ситуація в країні, економічний стан регіону і галузі, у яких знаходиться працівник. Крім того, об'єктивними факторами виступають умови праці на підприємстві, обумовлені змістовністю, безпекою, санітарно-гігієнічним станом виробничого середовища, рівнем організації й оплати праці, соціально-демографічною структурою, морально-психологічним кліматом тощо.

До суб'єктивних факторів належать особистісні характеристики самого працівника: його стать, вік, родинне походження, виховання, родинний стан, освіта, професія, стаж роботи, особистий досвід, загальна і професійна культура, ціннісні орієнтації та ін.

Таким чином, відношення працівника до трудової діяльності виявляється через об'єктивні і суб'єктивні показники його діяльності. Об'єктивними показниками будуть: рівень виконання виробничих завдань, якість виконаної роботи, стан дисципліни праці працівника, ступінь його ініціативності, наявність творчого пошуку шляхів поліпшення діяльності й ін. Тобто, суб'єктивні показники – це ступінь задоволеності працею, рівень працездатності людини, його настрій і ін.

Існують дві основні форми мотивації трудової діяльності: за результатами і по статусу. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно визначити і виділити результат трудової діяльності одного співробітника чи групи. При цьому, винагорода пов'язується з виконанням конкретної роботи чи відособленого етапу роботи.

Таблиця 1.3.

Аналіз теорій мотивації та приклади їх застосування на підприємстві

Теорія /модель	Автор	Сутність теорії	Приклад застосування на підприємстві
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Мотивація працівників формується через послідовне задоволення потреб - від базових до потреб самореалізації.	Забезпечення конкурентної заробітної плати та безпечних умов праці (базові потреби), створення дружнього колективу та корпоративної культури (соціальні потреби), система премій і визнання досягнень (повага), можливості професійного зростання й навчання (самореалізація).
Двофакторна теорія мотивації	Ф. Герцберг	Розрізняє гігієнічні чинники, що запобігають незадоволенню, та мотиватори, які стимулюють результативну працю.	Поліпшення умов праці, стабільний графік і соціальні гарантії як гігієнічні чинники; надання можливостей кар'єрного росту, розширення повноважень і участь у прийнятті рішень як мотиватори.
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Мотивація залежить від домінування потреби у досягненні, владі або приналежності.	Працівників з високою потребою у досягненнях залучають до виконання складних індивідуальних завдань; осіб із потребою у владі призначають на керівні посади; працівників із потребою у приналежності - до командних проєктів.
Теорія очікувань	В. Врум	Працівник докладатиме зусиль тоді, коли очікує чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою.	Упровадження прозорої системи преміювання, де розмір винагороди залежить від досягнення конкретних показників ефективності, відомих працівникам заздалегідь.
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Рівень мотивації визначається суб'єктивною оцінкою справедливості винагороди порівняно з іншими.	Регулярний перегляд рівня оплати праці, забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання та відкритість критеріїв оцінювання результатів роботи.

Суттєвим акцентом у дослідженні і аналізі структури мотивації трудової діяльності є те, що можливості застосування конкретної теорії залежить не

лише від намірів, а й від самої специфіки організації трудової діяльності, зокрема, від роду діяльності підприємства чи організації (табл. 1.3.).

Слід зазначити, що продуктивним нам також видається розподіл мотивації на внутрішню та зовнішню. Дослідження внутрішньої мотивації проводилися А. К. Марковою та Л. Е. Орбан-Лембрик. Під внутрішньою мотивацією ними розуміється мотивація, при якій виконання діяльності спричинюється інтересом до неї, її цінністю, тобто спонуки діяльності знаходяться в самому суб'єкті діяльності. При зовнішній мотивації детермінанти поведінки знаходяться поза суб'єктом, діяльність здійснюється під впливом зовнішніх стимулів.

Таким чином, ми з'ясували, що мотивація по статусу (рангу) ґрунтується на інтегральній оцінці трудової діяльності робітника і враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці й інші параметри, обумовлені специфікою діяльності людини й організації. Вибір тієї чи іншої форми мотивації визначається не стільки змістом роботи, скільки принципами управління в даній організації, національними традиціями і корпоративною культурою.

Проведені наукові розвідки засвідчують, що для підприємств США характерна мотивація за результатами, заснована на системі розподілу праці і традиціях індивідуалізму. У Японії переважає рангова мотивація, що відповідає традиціям колективізму і взаємодопомозі, горизонтальним зв'язкам між співробітниками і широким спектром виконуваних ними функцій. Співвідношення мотивації і результату є особливо актуальним для різни видів наукової діяльності.

Теоретичний аналіз сучасної наукової думки дозволяє зробити висновок, що мотивація є складним, динамічним процесом психічної регуляції, який поєднує внутрішні спонуки особистості та зовнішні стимулюючі впливи. Встановлено, що поняття «мотивація» є ширшим за термін «мотив», оскільки воно охоплює не лише конкретну причину дії, а й

увесь механізм формування, спрямування та підтримки активності працівника для досягнення цілей організації.

Систематизація наукових підходів (психоаналітичного, біхевіористичного, гуманістичного, когнітивного та ін.) показала, що еволюція моделей мотивації пройшла шлях від простого підкріплення поведінки до глибокого розуміння ієрархії потреб (за А. Маслоу), очікувань (за В. Врумом) та справедливості винагороди (за Дж. Адамсом).

З'ясовано, що для ефективного управління персоналом необхідно враховувати структуру мотивації, яка складається з чотирьох компонентів: задоволення від процесу, значущість результату, сила винагороди та зовнішній тиск.

Отже, ключовими чинниками, що визначають трудову поведінку працівника, є:

1. Внутрішні (суб'єктивні): система потреб, цінностей, ідеалів та установок, що формують «мотиваційне ядро» особистості.
2. Зовнішні (об'єктивні): умови праці, соціально-економічна ситуація, рівень організації та оплати праці.

Доведено, що мотиваційна сфера не є статичною: вона трансформується в процесі професійного розвитку через «само зміцнення мотивів» або інволюцію певних спонукань. Особливого значення набуває поєднання внутрішньої мотивації (інтерес до змісту роботи) та зовнішньої (матеріальні стимули), а також вибір форми мотивації – за результатами (індивідуалізований підхід) або за статусом (колективістський підхід), залежно від корпоративної культури організації.

Таким чином, сучасна модель мотивації трудової діяльності має бути гнучкою та інтегрованою, враховуючи як базові гігієнічні фактори, так і вищі духовні потреби (самореалізацію, інтелектуально-пізнавальні інтереси), що є запорукою високої продуктивності та сталого розвитку кадрового потенціалу.

1.2. Комплексний аналіз діючої системи мотивації персоналу (на прикладі ТОВ «ТД Ельдорадо»)

Мотивація є ключовою складовою управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність праці, залученість, ініціативність та відповідальність працівників. Мотивація охоплює комплекс інструментів і методів, спрямованих на стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей організації. В умовах активної глобалізації та динамічних змін ринку праці, сучасні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення та адаптації своїх мотиваційних систем.

Міжнародні аналітичні дослідження підтверджують, що добре налагоджена система мотивації є вирішальним фактором для зростання продуктивності, підвищення залученості персоналу та збільшення загальної прибутковості підприємства (Рис. 1.1).



Рис 1.1. Структура мотивації праці в системі управління персоналом.

Мотивація є однією з ключових складових управління персоналом, яка впливає на ефективність праці, рівень залученості, ініціативності та відповідальності працівників. Система мотивації охоплює комплекс інструментів, методів і заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей організації. З огляду на динамічні зміни ринку праці, глобалізацію та цифрову трансформацію, сучасні організації стикаються з необхідністю перегляду та оптимізації мотиваційних підходів.

Як зазначає С.М. Грицай: «Проблематика мотивації працівників набуває особливої актуальності в умовах змін сучасного ринку праці, посиленої конкуренції за висококваліфіковані кадри» [28, с. 19]. За даними міжнародних досліджень, ефективна система мотивації прямо корелює з продуктивністю праці, рівнем залученості персоналу та прибутковістю компаній.

В Україні зазначена проблема ускладнюється нестабільністю економічної ситуації, трудовою міграцією та значним рівнем «емоційного вигорання» працівників. Водночас, ефективна система мотивації здатна забезпечити конкурентоспроможність організації на внутрішньому і зовнішньому ринку, сприяти збереженню персоналу, формуванню позитивного іміджу роботодавця та сталому розвитку.

З огляду на вищезазначене, дослідження систем мотивації працівників в управлінському контексті набуває особливої наукової та практичної цінності. Виявлення чинників, що сприяють або перешкоджають ефективній мотивації, дозволяє створити гнучкі моделі управління персоналом, адаптовані до потреб конкретної організації та сучасних викликів.

Управлінська теорія мотивації базується на класичних і сучасних підходах. У класичних моделях (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) [15]. акцент робиться на потребах і факторах, що впливають на задоволення цих потреб. Сучасні моделі (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер) враховують психологічні очікування, справедливість і наслідки трудової поведінки [15].

З урахуванням вищезазначеного (Таблиця 1.3.), мотивація може бути визначена як динамічний процес внутрішніх і зовнішніх впливів, що

спонукають працівника до досягнення цілей організації, за умови задоволення його особистих потреб та очікувань.

Таблиця 1.3.

Аналіз теорії мотивації

Теорія / модель	Автор(и)	Основна ідея
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби поділяються на п'ять рівнів
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Мотиватори та гігієнічні чинники
Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Потреба у досягненні, владі та приналежності
Теорія очікування	В. Врум	Працівники працюють ефективніше, якщо вірять у винагороду
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Відчуття справедливості у винагороді впливає на мотивацію

Дослідження, щодо визначення найпоширенішої системи мотивації в організаціях показало, що компанії досить рідко використовують одну теорію в чистому вигляді, натомість комбінують елементи з різних підходів. Серед найбільш згадуваних теорій, які формують основу практичних систем, є Двофакторна теорія Герцберга, Ієрархія потреб Маслоу, Теорія потреб МакКлелланда, Теорія очікування та Теорія справедливості [15]. На практиці це часто виливається у фінансові стимули, визнання, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи та фокус на добробуті співробітників.

Крім класичних теорій, сучасні стратегії мотивації все більше враховують такі фактори, як лідерство, організаційна культура, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, визнання, робоче середовище, гнучкість, відчуття приналежності, баланс між роботою та особистим життям, а також значущість самої роботи. Особливо важливим є акцент на

цілеспрямованій роботі, гнучких моделях праці, безперервному навчанні, зворотньому зв'язку в реальному часі, психічному здоров'ї та ініціативах з різноманітності, рівності та інклюзії.

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз теорій мотивації

Теорія мотивації	Популярність використання	Причини використання	Недоліки/обмеження
Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Висока	Проста структура потреб. Підходить для різних рівнів персоналу. Основна для соцпакетів.	Ігнорує індивідуальні особливості. Послідовність задоволення потреб не завжди дотримується.
Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Висока	Розділяє фактори мотивації та гігієни. Допомагає аналізувати умови праці.	Не враховує зовнішні стимули повною мірою. Не завжди універсальна.
Теорія потреб (Д. МакКлелланд)	Середня	Пояснює поведінку керівників і лідерів. Корисна для оцінки персоналу.	Не охоплює базові потреби. Вимагає індивідуального підходу.
Теорія очікування (В. Врум)	Висока	Орієнтує на результат і ефективність. Відповідає принципу: -зусилля; → -результат; → -винагорода.	Складна реалізація без системи КРІ. Не підходить для всіх типів праці.
Теорія справедливості (Дж. Адамс)	Помірна	Посилює довіру та утримання персоналу. Важлива в умовах прозорості корпоративної політики.	Суб'єктивне сприйняття справедливості. Важко формалізувати критерії.

У процесі побудови ефективної системи мотивації сучасні організації орієнтуються на класичні та сучасні мотиваційні теорії (Таблиця 1.4.). Найбільш поширеними серед них є: ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія очікування В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса [15]. У таблиці наведено порівняльний аналіз зазначених теорій за критеріями популярності, причин використання та ключових обмежень:

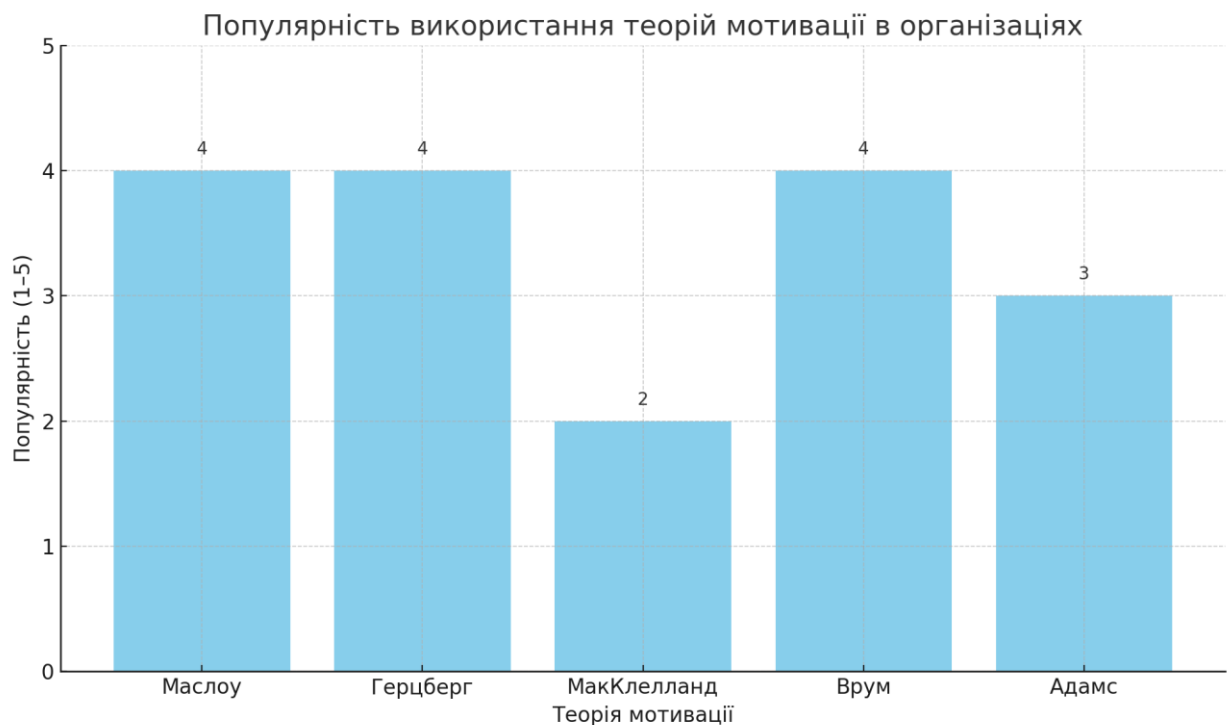


Рисунок 1.2. Порівняльний аналіз використання теорій мотивації.

Як відображено на діаграмі (рис.1.2.), найбільш популярними на практиці є теорії Маслоу, Герцберга та Врума. Вони є основою для побудови систем преміювання, оцінки результативності та формування корпоративної культури. Водночас, менш популярні моделі теорії потреб МакКлелланда та теорія справедливості Адамса, використовуються виключно у специфічних ситуаціях – зокрема, при управлінні командами або під час виникнення внутрішніх конфліктів.

Кожна із вищезазначених теорій мають конкретні акценти на потребах працівників. Теорія очікування фокусується на зв'язку між зусиллями,

результатами та винагородами, а Теорія справедливості – на сприйнятті чесності винагород у порівнянні з іншими. Двофакторна теорія Герцберга розрізняє гігієнічні та мотиваційні фактори, що впливають на задоволення від роботи.

Важливим етапом у побудові ефективної системи мотивації є ретельний аналіз потреб працівників. Без такого аналізу впроваджені заходи можуть бути неефективними або навіть мати зворотний ефект. Керівництво має розуміти, які фактори стимулюють працівників до праці, а які можуть знижувати їхню мотивацію. Це дозволяє забезпечити не лише зовнішнє заохочення, але й внутрішню задоволеність роботою, яка є стійкішою та тривалішою формою мотивації.

Крім того, аналіз потреб працівників дозволяє персоналізувати підходи до мотивації, забезпечуючи її максимальну ефективність. Збір даних про професійні цілі, інтереси, кар'єрні очікування та рівень задоволеності працею дозволяє будувати індивідуальні плани розвитку й винагороди. Важливо також враховувати змінні потреби залежно від віку, досвіду, соціального статусу та життєвих пріоритетів працівників. Успішні організації активно використовують опитування, інтерв'ю, оцінювання залученості та зворотний зв'язок для формування обґрунтованих рішень у сфері мотивації.

У таблиці 1.5. подано порівняльний аналіз систем мотивації в державному та приватному секторах.

Таблиця 1.5.

Порівняльний аналіз систем мотивації

Показник	Державний сектор	Приватний сектор
Основні стимули	Стабільність, соціальний пакет	Премії, бонуси, кар'єрне зростання
Гнучкість системи мотивації	Низька	Висока
Можливість професійного розвитку	Середня	Висока
Орієнтація на результат	Обмежена	Висока

За результатами проведеного наукового аналізу сучасних інформаційних джерел було з'ясовано, що до ключових показників мотивації науковці відносять:

1. Основні стимули це базові елементи мотиваційної системи, які безпосередньо впливають на бажання працівника працювати ефективно. До них належать матеріальні винагороди (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання, подяка, похвала). Основні стимули мають бути справедливими, прозорими та системними, щоб забезпечити довіру до керівництва.
2. Гнучкість системи мотивації передбачає адаптацію мотиваційних заходів до різних категорій персоналу, до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Гнучкі системи дають можливість поєднувати фіксовану та змінну частини винагороди, використовувати різні форми стимулювання, ураховувати індивідуальні особливості працівників.
3. Можливість професійного розвитку: працівники прагнуть не лише фінансової винагороди, а й умов для кар'єрного зростання, набуття нових знань і навичок. Сприяння професійному розвитку через тренінги, наставництво, курси підвищення кваліфікації формує довготривалу внутрішню мотивацію, підвищує лояльність і ініціативність.
4. Орієнтація на результат це підхід, при якому акцентується увага на досягненні конкретних цілей, забезпечуючи взаємозв'язок між результатами праці та винагородою. Працівники повинні чітко розуміти очікування керівництва, мати доступ до зворотного зв'язку та бачити перспективу розвитку за умови досягнення високих результатів.

Такі показники є основою для оцінювання ефективності мотиваційної політики організації. Їх облік дозволяє побудувати комплексну, справедливу й результативну систему стимулювання персоналу.

На думку С.М. Гриця: «Важливо розуміти, що ефективність системи мотивації значною мірою залежить від управлінських підходів, які застосовуються в організації. Менеджери відіграють ключову роль у

формуванні мотиваційного клімату, розробці та реалізації політик стимулювання персоналу. Управління є тим фундаментом, на якому будується ефективна система мотивації. Без належної підтримки з боку керівництва, навіть найсучасніші та найпродуманіші програми стимулювання можуть виявитися неефективними. Менеджери повинні розуміти, що мотивація – це не просто набір інструментів, а скоріше процес створення умов, в яких співробітники відчують себе цінними, залученими та натхненними для досягнення спільних цілей» [28, с. 20]. До основних напрямів управлінської підтримки систем мотивації, на думку науковця, належать:

- постановка чітких і досяжних цілей;
- регулярна зворотна комунікація;
- прозорі критерії оцінювання результатів;
- особистий приклад керівника;
- підтримка ініціативи та інновацій.

На думку В.Г. Кременя: «...мотивація персоналу організації відіграє вирішальну роль у забезпеченні її успішності, адаптивності та інноваційності. Підвищена мотивація сприяє збільшенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, покращенню клімату в колективі, зростанню якості обслуговування клієнтів і реалізації стратегічних цілей. Таким чином, стратегічне управління мотивацією є невід’ємним елементом сучасного менеджменту» [31, с. 72].

Проведений теоретичний аналіз систем мотивації дозволив систематизувати ключові підходи до розуміння мотиваційних процесів та ідентифікувати основні принципи побудови ефективних мотиваційних систем в організаційному контексті. Дослідження підтвердило багатофакторну природу мотивації, що є результатом складної взаємодії внутрішніх потреб індивіда та зовнішніх стимулюючих факторів, що корелює з положеннями як змістовних (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд), так і процесуальних (Врум, Адамс, Лок) теорій [29].

Науковцями визначено, що ефективність системи мотивації детермінується не стільки кількістю чи обсягом матеріальних заохочень, скільки їхньою відповідністю індивідуальним потребам працівників, справедливістю їх розподілу та прозорістю критеріїв досягнення. Особливо наголошено на критичній ролі нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості для професійного та кар'єрного зростання, автономія, участь у прийнятті рішень та створення сприятливого психологічного клімату [30]. Ці фактори, як показав аналіз, мають довгостроковий потенціал для формування внутрішньої мотивації та підвищення організаційної лояльності, що часто перевищує вплив суто матеріальних заохочень.

Дослідження також виявило, що успішне впровадження мотиваційної системи вимагає її динамічної адаптації до мінливого зовнішнього середовища (економічні умови, ринок праці) та внутрішніх трансформацій організації (зміна цілей, структури, поколінь працівників). Недооцінка цього аспекту може призвести до швидкого згасання мотиваційного ефекту та втрати інвестицій. Необхідність постійного моніторингу, оцінки ефективності та коригування елементів системи є запорукою її сталості та релевантності.

Проведені нами дослідження дають підстави стверджувати, що працівники, які відчують справедливість та цінність своєї роботи, виявляють значно вищий рівень відповідальності, ініціативності та якості виконання окреслених завдань. Високій рівень залученості суттєво впливає на зниження плинності кадрів, що дозволяє підприємствам економити значні кошти на постійному пошуку та навчанні «нових» співробітників. Зокрема, відповідна кореляція між мотивацією та фінансовими показниками дозволяє розглядати інвестиції в персонал як ключовий стратегічний актив, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

ТОВ «ТД Ельдорадо» функціонує як виробниче підприємство у сфері переробки сільськогосподарської продукції, спеціалізуючись на помелі зерна та реалізації широкого асортименту борошна й муко-продуктів. Його діяльність вимагає значних капіталовкладень та є технологічно складною.

Досліджуване виробниче підприємство вимагає безперервного циклу виробництва, постійного дотримання державних стандартів якості (ДСТУ) та високого рівня технічної експлуатації обладнання. Організаційна структура підприємства являється типовою лінійно-функціональною системою. У структурі чітко виділяються основні виробничі цехи (помолу, фасування), допоміжні підрозділи (елеватор, лабораторія контролю якості) та комерційні структури (відділ збуту).

Аналіз ключових економічних показників за останні два роки демонструє змішану динаміку. З одного боку, спостерігається позитивний характер зростання загальних обсягів виробництва та реалізації, що свідчить про збереження позицій на ринку збуту. З іншого боку, спостерігається стійке зростання собівартості готової продукції. Ця тенденція не повністю пояснює коливаннями цін на сировину. Збільшення собівартості часто корелює з перевитратою сировини та енергоресурсів, а також із незапланованими зупинками обладнання. Таким чином, економічні результати товариства вказують на необхідність оптимізації внутрішніх процесів та підвищення виробничої дисципліни.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо» становить близько 80 осіб. Із персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо» 70% складає виробничий персонал, до якого належать кваліфіковані мельники, технологи, оператори ліній та механіки. Ці працівники є критично важливою категорією для забезпечення якості продукції та безперебійної роботи підприємства.

Аналіз руху кадрів ТОВ «ТД Ельдорадо» виявляє напружену ситуацію. Коефіцієнт плинності кадрів протягом останніх двох років стабільно перевищує 30%. Цей факт є неприпустимо високим показником плинності кадрів для підприємства, де досвід та знання технологічних процесів набуваються тривалий час. Найвища плинність кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників, що призводить до слабкої практичної бази та зростання ризику виробничих порушень. Середній віковий склад персоналу у ТОВ «ТД Ельдорадо» вказує на значну частку працівників передпенсійного

віку, що створює загрозу втрати важливих умінь, знань і навичок у найближчий час (Рис. 1.3.).



Рис 1.3. Структура кадрового забезпечення ТОВ «ТД Ельдорадо».

Аналіз системи мотивації ТОВ «ТД Ельдорадо», як сучасного млинового комплексу, починається з розуміння специфіки його діяльності. Підприємство функціонує у сфері переробки сировини, де ключовими факторами успіху є безперебійність виробничого циклу, висока якість помелу та суворе дотримання технологічних процесів. Основна частина персоналу – це кваліфіковані робітники виробництва (механіки, технологи, мельники, оператори ліній), чия праця безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту (борошна). Переваги та досягнення підприємства підтверджуються внутрішньою статистикою: за останні два роки ТОВ «ТД Ельдорадо» демонструє стабільне зростання загального обсягу виробництва, яке становить у середньому 15-20% на рік. Підприємство успішно працює, забезпечуючи працівників офіційним працевлаштуванням та соціальними гарантіями, що є вагомим плюсом у регіоні. Працівники частково задоволені умовами праці (графіком, рівнем соціальних гарантій), що створює базу для подальшого вдосконалення системи.

Проте цей ріст супроводжується викликами, що потребують уваги. Фіксується зростання собівартості продукції (на 8-10% на рік), що може бути спричинено перевитратою сировини та енергоресурсів, а також зростанням кількості претензій від ключових клієнтів (збільшення рекламаций на 5%, пов'язаних із нестабільністю якісних показників муки (клейковина, вологість тощо). Ці економічні ускладнення тісно корелюють із кадровими питаннями. Додатково, процес мотивації ускладняється зовнішніми факторами: прикордонне розташування підприємства у Сумській області створює логістичні складнощі із поставкою зерна вчасно та належної якості, а також додаткові ризики, що позначаються на відчутті стабільності працівників і ускладнюють залучення кадрів із більш безпечних регіонів.

Кадровий аудит показує, що підприємство зіткнулося з підвищеним рівнем плинності кадрів, який за останні два роки становив у середньому до 30%. Це значно перевищує галузеві показники та призводить до дефіциту досвідчених фахівців. Соціологічні опитування вказують на основні причини невдоволення: неконкурентний рівень оплати праці та відсутність прозорих перспектив професійного зростання. Діюча система матеріальної мотивації ТОВ «ТД Ельдорадо» є традиційною та побудована на застарілій тарифній сітці, де заробітна плата складається з фіксованого окладу та премії. Фіксована частина (оклад) значної кількості виробничих спеціальностей є неконкурентоспроможною, що підтверджується аналізом ринку праці, який показує відставання базових окладів на 10-15% від середніх показників. Це є основним демотивуючим фактором для кваліфікованих робітників. Додатковий аналіз якісного склад персоналу підтверджує негативний вплив кадрової нестабільності ТОВ «ТД Ельдорадо». Також, спостерігається зростання кількості випадків виробничого браку: невідповідність борошна за показниками клейковини тощо. Це свідчить про те, що персонал не відчуває достатньої індивідуальної відповідальності за командний результат.

У ТОВ «ТД Ельдорадо» спостерігаються випадки збільшення кількості дисциплінарних порушень та випадків порушення техніки безпеки. Усі ці

фактори пояснюються високою плинністю кваліфікованих кадрів, зростанням собівартості продукції, нестабільністю якості та порушенням виробничої дисципліни. Усі зазначені чинники переконливо доводять, що діюча система мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо» не в повній мірі виконує основні статутні функції, а саме: не в повній мірі стимулює працівників до якісної праці та не забезпечує утримання працівників, які за тривалий час роботи набули виробничого досвіду. Ці та інші причини спонукають до розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на відновлення стабільності та підвищення відповідальності за результати праці.

Змінна частина (преміювання) має низку критичних недоліків. Премія для виробничого персоналу майже виключно прив'язана до виконання загального плану помелу «цехом або зміною». Це створює колективну безвідповідальність за якість кінцевого продукту, оскільки працівники не мають індивідуальної фінансової мотивації для зниження виробничого браку (наприклад, утримання показника вологості в межах допуску) або для економії сировини. Суттєвим недоліком є суб'єктивність та непрозорість, оскільки до 40% змінної частини розподіляється на розсуд керівника підприємства, що створює відчуття несправедливості у колективі. У відділі збуту преміювання орієнтоване переважно на загальний обсяг реалізації, а не на її маржинальність, через що рівень дебіторської заборгованості з простроченням понад 60 днів становить 12% від загальної виручки, що є прямим наслідком ігнорування ризиків несплати.

Аналіз нематеріальної мотивації підтверджує відсутність інструментів утримання кадрів. На ТОВ «ТД Ельдорадо» не має чітко зрозумілих критеріїв для підвищення статусу і окладу, оскільки відсутнє планування кар'єри, що призводить до низької мотивації в самоосвіті. Незважаючи на високу цінність досвіду, на підприємстві відсутня ефективна програма наставництва з фінансовим заохоченням. Це призводить до значного ризику втрати критично важливих виробничих знань у разі звільнення ключових співробітників.

За статистичними даними, менше трьох раціоналізаторських пропозицій на рік надходить від виробничого персоналу, оскільки відсутній механізм їх збору та заохочення. Соціальний пакет є мінімальним і не містить гнучких елементів. Відсутність премії за стаж або додаткових пільг для працівників із досвідом понад 10 років є прямим інструментом демотивації лояльних кадрів.

Загальна ефективність діючої системи мотивації оцінюється як така, що має значні резерви для поліпшення, оскільки вона не повністю забезпечує досягнення стратегічних цілей. Економічні наслідки неефективної мотивації включають прямі витрати на плинність та збитки від простоїв (у середньому 4-5 незапланованих зупинок на місяць), які вносять значний внесок у зростання собівартості продукції. Це доводить, що діюча система мотивації є реактивною (лише фіксує відпрацьований час), а не «проактивною», такою, що не стимулює поведінку, спрямовану на якість, економію та безпеку. Діюча система мотивації потребує термінової перебудови, орієнтованої на впровадження ключових показників ефективності, якісної оцінки та розробки ефективних інструментів утримання ключових фахівців.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

2.1. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ключовим активом організації є її людський капітал, ефективна система мотивації набуває першочергового значення. Вона є рушійною силою, що спонукає працівників до високої продуктивності, інновацій та лояльності, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії. Незважаючи на значні теоретичні напрацювання у сфері мотивації, багато організацій стикаються з викликами при побудові та підтримці дієвих мотиваційних систем. Це може проявлятися у низькій залученості персоналу, високій плинності кадрів, зниженні якості роботи та відсутності ініціативи.

Дані рекомендації розроблені з метою надання комплексного бачення та конкретних кроків для вдосконалення системи мотивації в організації. Вони ґрунтуються на аналізі провідних теоретичних концепцій мотивації та передового світового досвіду, адаптованого до реалій сучасного ринку праці. Запропоновані підходи враховують не лише матеріальні аспекти, а й значний вплив нематеріальних факторів, а також інтеграцію цифрових інструментів для підвищення ефективності та гнучкості мотиваційних програм. Реалізація цих рекомендацій дозволить організації створити систему, що сприятиме максимальній реалізації потенціалу кожного співробітника, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей.

За рекомендаціями Г.С. Цехмістрова, Н.А. Фоменко: «Перед тим, як вносити будь-які зміни, критично важливо, провести всебічний аудит поточної системи мотивації. Це дозволить виявити її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати прогалини, які необхідно заповнити» [32, с. 80]. Для цього науковцями рекомендується здійснити збір та аналіз даних шляхом проведення анонімних опитувань та анкетування працівників щодо

задоволеності роботою та сприйняття стимулів. Важливо використовувати стандартизовані шкали для кількісного аналізу, застосовуючи цифрові платформи (наприклад, Google Forms, SurveyMonkey) для ефективного збору та обробки інформації. Додатково, для глибинного розуміння якісних аспектів мотивації, варто організувати фокус-групи та індивідуальні інтерв'ю. Паралельно необхідно провести детальний аналіз кадрових показників, таких як плинність кадрів (визначити коефіцієнт та причини звільнень за результатами вихідних інтерв'ю), продуктивність праці (порівняння показників за відділами та співробітниками), відвідуваність та кількість скарг і пропозицій. Важливим етапом є бенчмаркінг – порівняльний аналіз систем мотивації конкурентів або провідних компаній у галузі, що дозволить зіставити рівень заробітних плат, соціальних пакетів та нематеріальних стимулів. На основі зібраних даних слід провести оцінку відповідності поточної системи цілям організації – як стратегічним, так і операційним, а також її відповідність бажаній корпоративній культурі. Як зазначають науковці, підсумком аудиту має стати чітке визначення ключових проблем та можливостей для вдосконалення [32, с. 81].

Шаповал Р. В. в авторефераті дисертації описує умови експерименту, де зазначає, що «Ефективна система мотивації повинна базуватися на ряді ключових принципів побудови та вдосконалення:

По-перше, це індивідуалізація та гнучкість, що передбачає розуміння різноманітності потреб працівників (відповідно до теорій Маслоу, Альдерфера) та розробку диференційованих підходів для різних категорій персоналу, можливо навіть із впровадженням системи «кафетерію пілг».

По-друге, ключовою є справедливість та прозорість: забезпечення внутрішньої справедливості (відповідність між внеском та винагородою) та зовнішньої справедливості (конкурентоспроможність на ринку праці). При цьому критерії оцінки та правила нарахування винагород мають бути максимально прозорими та зрозумілими для всіх (згідно з теорією справедливості Адамса).

По-третє, необхідний чіткий зв'язок з результатами та цілями. Мотивація повинна бути прив'язана до досягнення конкретних, вимірюваних КРІ, які відповідають принципам SMART-цілей (відповідно до теорії постановки цілей Лока та Латхема), а також супроводжуватися регулярним зворотним зв'язком.

По-четверте, слід застосовувати комплексний підхід, інтегруючи матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки матеріальні заохочення запобігають незадоволеності (гігієнічні фактори за Герцбергом), тоді як нематеріальні фактори створюють задоволеність та спонукають до розвитку (мотиваційні фактори).» [33, с. 11].

Науковець наголошує на тому, що важливими є участь та залученість працівників до процесу розробки та вдосконалення системи мотивації, що підвищує їхнє прийняття та прихильність.

Щодо вдосконалення елементів матеріальної мотивації, ключовим є оптимізація системи оплати праці. Це включає забезпечення конкурентної базової заробітної плати шляхом регулярного моніторингу ринку та переглядів не рідше ніж раз на рік. Доцільним є впровадження системи грейдування посад з чітко визначеними вимогами та діапазонами зарплат для кожної грейду, що забезпечить внутрішню справедливість.

Як стверджує Р. Х. Шакуров: «Особливу увагу слід приділити змінній частині заробітної плати (бонуси, премії), прив'язуючи їх до індивідуальних та командних КРІ, а також запроваджуючи бонуси за інновації. Важлива прозорість розрахунків цих винагород. Також необхідно розширити соціальний пакет, переходячи до моделі «кафетерію пільг», що дозволить працівникам обирати релевантні для них пільги (медичне страхування, компенсація навчання, абонементи у спортзал). Програми підтримки здоров'я та добробуту, а також додаткові пенсійні програми, значно підвищують цінність соціального пакету. Для підвищення залученості працівників до довгострокових цілей організації, можна розглянути системи участі в прибутку або опціони на акції для ключових спеціалістів.» [34, с. 23].

Нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль. Вдосконалення тут передбачає розробку ефективної системи визнання та зворотного зв'язку. Це включає регулярне та своєчасне визнання досягнень працівників (публічна подяка, неформальні заохочення), а також впровадження системи зворотного зв'язку для всебічної оцінки та розвитку.

У численних наукових працях Р. Х. Шакуров акцентує увагу на тому, що коучинг та менторство є вагомими потужними інструментами: «Організація повинна надавати широкі можливості для розвитку та кар'єрного зростання через індивідуальні плани розвитку, внутрішні програми навчання, оплату зовнішніх курсів та чітко визначені шляхи кар'єрного просування» [35, с. 113]. Крім того, науковець вважає, що «...критично важливим є створення сприятливого робочого середовища та корпоративної культури, що базується на довірі, взаємоповазі та співпраці. Це включає підтримку балансу між роботою та особистим життям (гнучкий графік, віддалена робота), забезпечення комфортних умов праці, делегування повноважень та надання автономії, а також залучення працівників до ініціатив корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує їхнє відчуття значущості» [35, с. 19].

Як зазначає Л. І. Шваб: «Етапи впровадження та моніторингу системи мотивації вимагають системного підходу. Процес починається з планування та розробки, що включає створення робочої групи, чітке формулювання цілей вдосконалення (наприклад, зниження плинності на 15% за рік) та розробку детального плану дій. Наступний крок – комунікація та навчання: ретельне інформування персоналу про зміни та обов'язкове навчання керівників ефективному використанню нових інструментів мотивації. За можливості, доцільним є пілотне впровадження на невеликій групі для тестування та виявлення недоліків перед повномасштабним запуском. Ключовим етапом є постійний моніторинг та оцінка ефективності за допомогою регулярного збору даних (через HR-аналітику), опитувань залученості та аналізу результатів. На основі отриманої інформації необхідно проводити своєчасне коригування та вдосконалення системи, оскільки мотивація є динамічним процесом» [36, с. 9].

На думку науковців, при впровадженні змін у систему мотивації можуть виникати потенційні виклики: це опір змінам, який можна подолати шляхом прозорості комунікації, залучення працівників та демонстрації переваг; недостатні фінансові ресурси, що вимагає фокусу на нематеріальних стимулах та пошуку креативних, менш витратних рішень; суб'єктивність оцінки та несправедливість; «ефект звикання» до стимулів потребує регулярного перегляду та оновлення мотиваційних програм, додавання нових елементів та різноманітності у заохоченнях [11].

З урахуванням рекомендацій науковців, на основі зібраної інформації, пропонуємо комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо».

1. Загальна характеристика проблеми мотивації.

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. За результатами внутрішнього аналізу діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо», чисельність персоналу якого становить близько 80 осіб. Встановлено, що основними проблемами у сфері мотивації є: обмежені можливості матеріального заохочення, недостатній рівень нематеріальної мотивації, відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці та слабкий зв'язок між індивідуальним внеском працівника і розміром винагороди.

Аналіз показників діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо» свідчить, що середній рівень продуктивності праці за останній рік зріс лише на 3-4 %, тоді як потенціал зростання за рахунок удосконалення мотиваційних інструментів, за оцінками фахівців, становить не менше 10-15 %. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження комплексних заходів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

2. Мета та завдання удосконалення системи мотивації.

Метою запропонованих заходів є формування ефективної, прозорості та економічно обґрунтованої системи мотивації, яка забезпечить:

- зростання продуктивності праці не менше ніж на 10 %;
- зниження рівня плинності кадрів на 5-7 %;
- підвищення рівня залученості персоналу та задоволеності працею;
- покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішення таких завдань: удосконалення матеріального стимулювання, розвиток нематеріальної мотивації, впровадження системи оцінювання результатів праці та підвищення управлінської культури.

3. Заходи з удосконалення матеріальної мотивації.

Оснoву матеріальної мотивації становить заробітна плата та система преміювання. Пропонується впровадити диференційовану систему премій, яка залежить від досягнення ключових показників ефективності (KPI). Зокрема, для виробничого персоналу (70 % від загальної чисельності, тобто близько 56 осіб) доцільно встановити щомісячну премію у розмірі 10-20 % посадового окладу за виконання та перевиконання виробничих норм.

За умови середнього посадового окладу 15000 грн, додаткові витрати на преміювання становитимуть у середньому 2250 грн на одного працівника. Загальні витрати підприємства на преміювання виробничого персоналу складуть близько 126 тис. грн на місяць. Водночас очікуване зростання продуктивності праці на 12 % забезпечить додатковий обсяг виробництва, що «перекриє» зазначені витрати та сприятиме збільшенню прибутку.

Також доцільно передбачити річні бонуси за підсумками роботи підприємства у розмірі 1–2 місячних окладів, що стимулюватиме працівників до досягнення стратегічних цілей.

4. Заходи з розвитку нематеріальної мотивації.

Нематеріальна мотивація є важливим доповненням до фінансових стимулів і не потребує значних фінансових витрат. До основних заходів належать:

- запровадження системи публічного визнання досягнень працівників;

- надання можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- розвиток корпоративної культури та командної роботи.

Пропонується щорічно спрямовувати не менше 2 % фонду оплати праці на навчання персоналу. За умови річного фонду оплати праці близько 14 млн грн, витрати на навчання складуть приблизно 280 тис. грн. Очікуваним результатом є підвищення якості виконання робіт, зменшення кількості виробничих помилок на 8-10 % та зростання професійної компетентності працівників.

5. Удосконалення системи оцінювання та справедливості винагороди

Для підвищення мотивації важливим є впровадження прозорої системи оцінювання результатів праці. Пропонується використовувати систему KPI, яка охоплює кількісні та якісні показники. Це дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника та забезпечити справедливий розподіл винагороди. Застосування чітких критеріїв оцінювання, за оцінками експертів, дозволяє знизити рівень конфліктності в колективі на 15-20 % та підвищити довіру до управлінських рішень.

6. Деталізація системи KPI для ключових категорій персоналу

Для ТОВ «ТД Ельдорадо» критично важливо відійти від «урівнялівки» у преміюванні. Пропонується впровадити матрицю KPI, яка дозволить кожному працівнику розуміти свій вплив на фінансовий результат.

Для виробничого персоналу (мельники, технологи):

1. Коефіцієнт виходу продукції: відношення маси отриманого борошна вищого гатунку до загальної маси переробленого зерна. Цільовий показник - не менше 75%.
2. Економія енергоресурсів: зниження питомих витрат електроенергії на тонну продукції порівняно з нормативними показниками.
3. Дотримання технологічної дисципліни: відсутність зафіксованих випадків порушення вологості або клейковини за даними лабораторії.
4. Для комерційного відділу (менеджери зі збуту):

5. Обсяг реалізації: виконання плану продажів у тоннах.
6. Рівень дебіторської заборгованості: відсутність прострочених платежів понад 30 днів.
7. Розширення клієнтської бази: залучення не менше 2 нових контрагентів (хлібозаводів, кондитерських цехів) на квартал.

Застосування такої матриці дозволить розподіляти преміальний фонд об'єктивно: 40% премії нараховується за загальний результат цеху (командна робота), а 60% — за індивідуальні досягнення працівника.

7. Впровадження системи «Кафетерій пільг» як елемента гнучкої мотивації.

Враховуючи обмеженість бюджету ТОВ «ТД Ельдорадо», пропонується впровадити модель «кафетерію пільг», де працівник може самостійно обрати релевантні для нього бонуси в межах визначеного ліміту балів (що залежать від стажу та результатів праці).

До меню «кафетерію» пропонується включити:

1. Соціальний пакет «Здоров'я»: розширене медичне страхування або абонемент у місцевий спортивний зал.
2. Пакет «Транспорт»: компенсація витрат на паливе для працівників, що добираються на роботу власним авто, або організована доставка корпоративним автобусом.
3. Пакет «Професійний розвиток»: оплата профільних курсів чи семінарів для технологів та бухгалтерів.
4. Пакет «Родина»: додаткові оплачувані вихідні у день народження працівника або дитини.

Такий підхід дозволяє задовольнити потреби різних вікових груп: молодь частіше обирає навчання та спорт, а досвідчені працівники — медичне забезпечення та транспортні пільги.

8. Програма «Золотий фонд Ельдорадо»: наставництво та утримання експертів

Враховуючи проблему старіння кадрів, ТОВ «ТД Ельдорадо» ризикує втратити технологічні секрети помелу при виході ветеранів на пенсію. Пропонується впровадити систему наставництва, яка має подвійну мету: утримання досвідчених фахівців та швидку адаптацію новачків.

Механізм реалізації:

1. Статус «Майстер-наставник»: присвоюється працівникам зі стажем понад 10 років, які мають високі показники якості.
2. Матеріальне стимулювання: наставник отримує доплату у розмірі 15% від окладу за кожного підготовленого учня, який успішно пройшов випробувальний термін.
3. Нематеріальне стимулювання: публічне визнання на загальних зборах, вручення почесних грамот та занесення на корпоративну дошку пошани.

Для молодих спеціалістів це створює умови для безпечного входу в професію та знижує рівень стресу, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів на етапі адаптації (перші 6 місяців роботи).

9. Побудова внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку

Дослідження показало, що працівники ТОВ «ТД Ельдорадо» часто не розуміють логіку прийняття управлінських рішень. Для подолання цього бар'єру пропонується:

- Щомісячні «Інфо-години»: короткі зустрічі директора з колективами змін, де озвучуються успіхи підприємства та плани на майбутнє.
- Впровадження скриньки раціоналізаторських ідей: за кожен прийняту до впровадження ідею (наприклад, як зменшити розпилення борошна при фасуванні) працівник отримує фіксовану винагороду.
- Цифровізація інформування: створення закритої групи у месенджері для оперативного інформування про зміни у графіках, нарахування премій та корпоративні заходи.

Впровадження цих заходів дозволить сформувати на підприємстві атмосферу причетності та відкритості, що є фундаментом для довгострокової лояльності персоналу.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що в умовах сучасного динамічного бізнес–середовища людський капітал стає ключовим стратегічним активом, а ефективна система мотивації – критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності організації. Аналіз теоретичних підходів та практичних аспектів діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо» підтвердив, що розв'язання проблем низької залученості, плинності кадрів та недостатньої ініціативності працівників потребує системного перегляду існуючих механізмів стимулювання.

На основі опрацьованих наукових концепцій Г.С. Цехмістрова, Н.А. Фоменко, Р.В. Шаповала та інших дослідників, було визначено, що вдосконалення системи мотивації має базуватися на принципах індивідуалізації, прозорості та комплексності. Встановлено, що ключовим етапом модернізації є проведення всебічного аудиту (анкетування, бенчмаркінг, HR-аналітика), який дозволяє ідентифікувати розриви між очікуваннями персоналу та реальними стимулами.

Запропонований комплекс заходів для ТОВ «ТД Ельдорадо» охоплює такі стратегічні напрями:

1. Реформування матеріального стимулювання: впровадження системи преміювання на основі KPI для 70% персоналу (виробничий сектор). Розрахунки свідчать, що при інвестиціях у преміальний фонд обсягом близько 126 тис. грн на місяць, підприємство здатне забезпечити зростання продуктивності праці на 10–15%, що повністю нівелює додаткові витрати та підвищує загальну прибутковість.
2. Розвиток нематеріальної мотивації: зміщення акценту на професійне навчання (із виділенням 2% від фонду оплати праці) та створення системи публічного визнання. Це дозволить не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й зменшити кількість виробничих помилок на 8-10%.

3. Забезпечення справедливості та зворотного зв'язку: впровадження прозорих критеріїв оцінки результатів праці за методологією SMART-цілей, що сприятиме зниженню конфліктності в колективі на 15-20% та зміцненню корпоративної довіри.

Реалізація цих рекомендацій забезпечить синергетичний ефект: поєднання гігієнічних факторів (справедлива оплата) та мотиваторів (самореалізація, визнання) дозволить ТОВ «ТД Ельдорадо» сформувати стійку систему мотивації. Це, у свою чергу, призведе до прогнозованого зниження плинності кадрів наближено на 5-7% та створення сприятливого підґрунтя для реалізації стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності реалізації комплексу заходів мотиваційної системи

Перехід від теоретичного обґрунтування заходів з удосконалення мотивації до їхнього практичного впровадження потребує детального прогнозування очікуваних результатів. Оцінка ефективності запропонованого комплексу для ТОВ «ТД Ельдорадо» базується на принципі синергії: покращення внутрішнього стану персоналу (соціальний аспект) має неминуче трансформуватися у покращення фінансових показників підприємства (економічний аспект).

На основі обґрунтованої необхідності удосконалення системи мотивації пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на її оптимізацію. Очікувана ефективність в значній мірі буде залежати від імплементації вищезазначених рекомендацій. Ефективність буде оцінюватися за низкою ключових показників, що охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти, демонструючи потенційний вплив на діяльність організації в цілому.

Оцінка очікуваної ефективності ґрунтується на системному підході, що передбачає аналіз впливу запропонованих заходів на ключові сфери діяльності організації. Для цього використовуватиметься комбінація кількісних

(метричних) та якісних (описових) показників. Кількісні показники є об'єктивними та вимірюваними, дозволяючи оцінити конкретні зміни:

- зростання продуктивності праці (обсяг продукції/послуг на співробітника, час виконання завдань);
- фінансово-економічні показники (збільшення прибутку, зниження витрат, зростання рентабельності);
- показники якості роботи (зниження дефектів, рекламаций);
- кадрові показники (зниження плинності, прогулів, запізень, зростання рівня залученості, скорочення термінів закриття вакансій, зниження витрат на підбір та адаптацію);
- інноваційні показники (кількість поданих раціоналізаторських пропозицій).

Якісні показники відображають зміни в організаційній культурі, атмосфері та сприйнятті, що важко виміряти числом, але які мають значний вплив: покращення морально-психологічного клімату, підвищення лояльності та відданості, зростання ініціативності, покращення внутрішніх комунікацій, формування позитивного HR-бренду та зміцнення лідерських якостей менеджерів [37].

Деталізуючи очікувані результати, варто зупинитися на економічній ефективності. Вдосконалена система мотивації безпосередньо впливає на економічні показники організації через підвищення продуктивності та оптимізацію витрат. Завдяки чіткій системі KPI, прив'язці змінної частини зарплати до результатів та нематеріальним стимулам (визнання, розвиток), очікується збільшення індивідуальної продуктивності працівників на 10-20% протягом першого року після повного впровадження. Це є прямим наслідком підвищення залученості та цілеспрямованості, що відповідає положенням теорії постановки цілей Лока та Латхема.

Мотивовані співробітники схильні робити менше помилок, краще дотримуються технологічних процесів та пропонують ідеї для оптимізації, що прогнозує зниження операційних витрат (наприклад, на перевиробництво,

виправлення помилок) на 5-10%. Зниження плинності кадрів на 15-25% дозволить заощадити значні кошти, оскільки вартість заміни одного співробітника може становити від 50% до 200% його річної заробітної плати, що потенційно забезпечить економію на витратах на підбір та адаптацію до 10-15% від загального бюджету на персонал у довгостроковій перспективі.

Сукупний ефект від зростання продуктивності та зниження витрат призведе до збільшення чистого прибутку організації на 5-8% протягом 2-3 років, що забезпечить вищу рентабельність інвестицій (ROI) у людський капітал.

Соціальна ефективність відображає покращення умов праці, міжособистісних відносин та загального добробуту працівників. За рахунок покращення соціального пакету, можливостей розвитку та сприятливого психологічного клімату, очікується зниження показника плинності на 15-25%. Регулярні опитування повинні показати збільшення індексу залученості (engagement index) на 20-30%, що означатиме активну прихильність співробітників до успіху компанії. Впровадження ефективної системи зворотного зв'язку, програм визнання та гнучкого графіка роботи сприятиме зниженню рівня стресу та вигорання на 10-15%.

Формування культури довіри та співпраці призведе до зменшення конфліктів на 10-15% та підвищення рівня згуртованості команд. Загальний індекс задоволеності роботою (Employee Satisfaction Index) за результатами опитувань очікується збільшити на 25-35%.

Організаційна ефективність охоплює покращення внутрішніх процесів, структури та загальної керованості компанії. Завдяки зростанню ініціативності працівників та налагодженому зворотного зв'язку, управлінські рішення будуть ґрунтуватися на більш повній та достовірній інформації, що може скоротити час на їх прийняття на 5-10%.

Система мотивації, що заохочує інновації (бонуси за ідеї, можливості для реалізації проєктів), призведе до збільшення кількості поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій на 20-40%. Організація стане

більш привабливою для талановитих фахівців на ринку праці, що призведе до скорочення термінів закриття вакансій на 20-30%.

Упровадження цифрових систем управління ефективністю та HR-аналітики призведе до підвищення прозорості та об'єктивності оцінки персоналу на 30-40%, дозволяючи керівникам приймати більш обґрунтовані рішення [37].

Особлива роль у досягненні очікуваної ефективності належить інтеграції цифрових інструментів. Використання HRIS/HRMS, платформ для опитувань залученості та систем управління продуктивністю дозволить збирати в 5-10 разів більше даних про діяльність та настрої працівників у реальному часі, забезпечуючи неперевершену точність для аналізу та швидку реакцію на зміни. Цифрові платформи дозволяють індивідуалізувати мотиваційні пропозиції та навчальні програми; наприклад, системи адаптивного навчання можуть на 40-50% ефективніше відповідати потребам конкретного співробітника. Інтеграція ігрових елементів у робочі процеси через цифрові платформи (системи балів, рейтингів, віртуальних нагород) може підвищити залученість до виконання рутинних завдань на 20-30%. Корпоративні інтранети, месенджери та цифрові дошки досягнень забезпечують миттєвий доступ до інформації, підвищуючи прозорість мотиваційних програм та культуру визнання, а обсяг зворотного зв'язку може зрости в кілька разів.

Для оцінки ROI (Return on Investment) інвестицій у мотивацію, можна провести попередні розрахунки. Припустимо, загальні інвестиції в оновлення системи мотивації складуть X грн. Очікуваний прибуток від зростання продуктивності, зниження плинності та оптимізації витрат може бути розрахований з урахуванням вищезазначених кількісних показників. Наприклад, якщо очікується зростання прибутку на 5% та економія на витратах HR-процесів 10%, то сукупний ефект дозволить отримати значний дохід. Це демонструє високу окупність інвестицій у людський капітал [37].

Попри високу очікувану ефективність, важливо враховувати потенційні ризики та розробити заходи. Ризик неприйняття змін персоналом подолається

активною та прозорою комунікацією, залученням працівників до процесу та демонстрацією переваг.

Недостатні фінансові ресурси можуть бути компенсовані поетапним впровадженням, пріоритетом найефективніших заходів та фокусом на менш витратних нематеріальних стимулах. Для уникнення необ'єктивності оцінки необхідні чіткі KPI (метрика, що дозволяє вимірювати, наскільки успішно організація, підрозділ або працівник досягає поставлених цілей), навчання керівників та використання цифрових систем моніторингу. У досліджуваному нами підприємстві діють розроблені критерії вимірювання ефективності роботи, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Критерії вимірювання ефективності роботи

Підрозділ	KPI	Як вимірювати	Мета
Виробництво	Відсоток продукції без браку	$\text{Кількість вироблених одиниць без браку} \div \text{загальна кількість одиниць} \times 100 \%$	Забезпечення високої якості продукції
Продажі	Зростання обсягу продажу	$\text{Поточні продажі} \div \text{продажі за попередній період} \times 100 \%$	Збільшення доходу підприємства на 10 % за квартал
HR / Персонал	Плинність кадрів	$\text{Кількість звільнень} \div \text{середня чисельність персоналу} \times 100 \%$	Зменшення плинності кадрів на 5 % за рік
Логістика	Своєчасність доставки	$\text{Кількість доставок у строк} \div \text{загальна кількість доставок} \times 100 \%$	100 % виконання термінів постачання
Маркетинг	Конверсія клієнтів	$\text{Кількість покупок} \div \text{кількість відвідувачів магазину} \times 100 \%$	Підвищення конверсії на 15 %

Наявність визначених критеріїв, на думку керівника підприємства, мають вагомий вплив на саму організацію роботи. Слід зазначити, що

наявність визначених критеріїв КРІ для ТОВ «ТД Ельдорадо» мають суттєві переваги, а саме:

1. Формується чітке розуміння ефективності роботи кожного працівника та структурного підрозділу в якому він працює.
2. Мотивує співробітників досягати конкретних, вимірюваних результатів.
3. Допомогає керівництву вчасно приймати правильні управлінські рішення.
4. Узгоджує систему мотивації з реальними фінансовими результатами підприємства.

Ризик недостатньої кваліфікації менеджерів мінімізується обов'язковим комплексним навчанням керівного складу. «Ефект звикання» до стимулів вимагає регулярного моніторингу, гнучкого коригування та періодичного оновлення елементів системи мотивації (Додаток А).

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації в організації має потенціал для досягнення значної та багатоаспектної ефективності.

2.2.

**Розрахунок економічної ефективності
заходів з мотивації персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо»**

Показник	Значення	Економічний ефект
Чисельність персоналу	80 осіб	—
Частка виробничого персоналу	70 % (56 осіб)	—
Середній місячний оклад	15 000 грн	—
Середній розмір премії	15 % окладу	2 250 грн на одного працівника
Загальні витрати на преміювання	126 000 грн/місяць	—
Очікуване зростання продуктивності	+12 %	Збільшення обсягів виробництва
Додатковий дохід від зростання продуктивності	—	≈ 180 000 грн/місяць
Економія від зниження плинності кадрів	—	≈ 120 000 грн/рік

Очікується не лише суттєве покращення кількісних показників, таких як зростання продуктивності праці (на 10-20%), зниження плинності кадрів (на 15-25%) та оптимізація витрат на персонал (до 10-15%), але й якісні зміни у морально-психологічному кліматі, рівні залученості (зростання на 20-30%) та інноваційному потенціалі організації. Розрахунок економічної ефективності заходів з мотивації персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо» подано у таблиці 2.2.

Упровадження комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо» дасть змогу досягти відчутного соціально-економічного ефекту. Очікується зростання продуктивності праці на 10 -15 %, що для підприємства з чисельністю персоналу близько 80 осіб забезпечить збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих мотиваційних заходів перевищує додаткові витрати, що свідчить про економічну доцільність і практичну ефективність удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТД Ельдорадо». Запропонований комплекс заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню стабільного, професійного і мотивованого колективу. Успішна система мотивації персоналу тісно пов'язана з управлінськими підходами, які застосовуються в організації. Менеджери, як лідери та організатори, відіграють вирішальну роль у створенні сприятливого мотиваційного клімату, розробці та впровадженні ефективних політик стимулювання. Цей документ розглядає основні напрями управлінської підтримки, які сприяють успішному функціонуванню системи мотивації персоналу. Без належної підтримки з боку керівництва, навіть найсучасніші програми стимулювання можуть виявитися неефективними. Менеджери повинні розуміти, що мотивація – це не просто набір інструментів, а скоріше процес створення умов, в яких співробітники відчують себе цінними, залученими та натхненними для досягнення спільних цілей.

Таблиця 2.3.

**Розрахунок економічної ефективності заходів з мотивації персоналу ТОВ
«ТД Ельдорадо»**

Показник	Значення	Економічний ефект
Чисельність персоналу	80 осіб	—
Частка виробничого персоналу	70 % (56 осіб)	—
Середній місячний оклад	15 000 грн	—
Середній розмір премії	15 % окладу	2 250 грн на 1 працівника
Загальні витрати на преміювання	126 тис. грн/місяць	—
Очікуване зростання продуктивності	+12 %	Збільшення обсягів виробництва
Додатковий дохід від зростання продуктивності	—	≈ 180 тис. грн/місяць
Економія від зниження плинності кадрів	—	≈ 120 тис. грн/рік

Зниження рівня плинності кадрів щонайменше на 5 % дозволить скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. За середньої вартості заміни одного працівника на рівні 30 тис. грн, економія коштів може становити близько 120 тис. грн на рік. Очікувана економічна ефективність запропонованих заходів подана у таблиці 2.3.

За результатами проведеного дослідження і детального аналізу мотивації персоналу на зазначеному підприємстві пропонуємо до уваги менеджерів основні напрями управлінської підтримки, які вагомо сприяють ефективній мотивації персоналу:

1. Постановка чітких і досяжних цілей є критично важливою для мотивації. Коли співробітники розуміють, чого від них очікують, і бачать, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей організації, вони відчують більшу залученість та відповідальність, а саме:

1.1. SMART-цілі: використовуйте принцип SMART для формулювання цілей: конкретні (Specific), вимірні (Measurable), досяжні (Achievable), релевантні (Relevant) та обмежені в часі (Time-bound).

1.2. Каскадування цілей: переконайтеся, що цілі організації каскадуються до рівнів окремих команд та співробітників, щоб кожен розумів свій внесок.

1.3. Узгодження цілей: залучайте співробітників до процесу постановки цілей, щоб вони відчували себе причетними та мали можливість висловити свої думки та пропозиції.

2. Регулярна зворотна комунікація є важливим інструментом для підтримки мотивації та покращення продуктивності праці. Успішний зворотний зв'язок допомагає співробітникам розуміти, наскільки якісно вони справляються із поставленими завданнями та вчасно коригувати діяльність, а саме:

2.1. Конструктивний конкретний зворотний зв'язок, який є об'єктивним та зосередженим на поведінці, а не на особистості.

2.2. Проведення регулярних зустрічей і співбесід з кожним співробітником для обговорення досягнень та проблем.

2.3. Здійснення двостороннього зв'язку, заохочення співробітників до надання зворотного зв'язку щодо управлінських рішень та процесів.

3. Прозорість критеріїв оцінювання результатів є ключовою для забезпечення справедливості та об'єктивності системи мотивації. Розуміння працівниками критеріїв оцінюватися створює атмосферу довіри до системи та мотивацію для досягнення високих результатів, а саме:

3.1. Чіткі показники: визначте чіткі та вимірні показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінювання результатів.

3.2. Відкритий процес: забезпечте відкритий та прозорий процес оцінювання, в якому співробітники мають можливість висловити свою думку та оскаржити результати.

3.3. Зв'язок з винагородою: чітко визначте зв'язок між результатами оцінювання та винагородою, щоб співробітники розуміли, як їхня робота впливає на їхній дохід та можливості кар'єрного зростання.

4. Особистий приклад керівника є потужним інструментом впливу на мотивацію персоналу. Коли керівник демонструє відданість справі, професіоналізм та позитивне ставлення до роботи, він надихає своїх підлеглих та створює атмосферу довіри та поваги, а саме:

4.1. Відданість цінностям: керівник повинен демонструвати відданість цінностям організації та дотримуватися етичних норм поведінки.

4.2. Професіоналізм: керівник повинен бути компетентним у своїй сфері та постійно розвивати свої професійні навички.

4.3. Позитивне ставлення: керівник повинен підтримувати позитивну атмосферу в колективі та заохочувати співробітників до співпраці та взаємодопомоги.

5. Підтримка ініціативи та інновацій є важливою для створення культури, в якій співробітники відчують себе вільними висловлювати свої ідеї та пропонувати нові рішення. Коли співробітники відчують, що їхня думка важлива, вони стають більш залученими та мотивованими для досягнення успіху, а саме:

5.1. Створення платформи для ідей: створіть платформу, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції.

5.2. Заохочення експериментів: заохочуйте співробітників до експериментів та не бійтеся помилок.

5.3. Визнання та винагорода: визначайте та винагороджуйте співробітників за їхні ініціативи та інноваційні рішення.

Успіх упровадження цих рекомендацій залежить від системного підходу, прозорості комунікації, залученості всіх рівнів управління та постійного моніторингу. Завдяки реалізації цих рекомендацій, організація зможе не лише покращити свої операційні та фінансові показники, але й створити потужний, стійкий бренд, залучаючи та утримуючи найкращих

фахівців, що є критично важливим для її сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Таким чином, інвестуючи в управлінську підтримку системи мотивації, організації можуть значно підвищити залученість, лояльність та ефективність своїх співробітників, що забезпечить успішне досягнення стратегічних цілей.

Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованого комплексу заходів для ТОВ «ТД Ельдорадо» свідчить про високу доцільність інвестування в удосконалення системи мотивації. Проведене дослідження підтверджує, що очікуваний ефект має багатоаспектний характер і охоплює фінансові, кадрові та організаційні сфери діяльності підприємства.

Економічна ефективність заходів обґрунтована позитивною динамікою ключових метрик. Впровадження диференційованої системи преміювання на основі KPI для виробничого персоналу (70% штату) дозволить досягти зростання індивідуальної продуктивності на 10-20%. Згідно з розрахунками, при щомісячних витратах на преміювання у розмірі 126 тис. грн, підприємство отримає додатковий дохід у сумі близько 180 тис. грн/місяць за рахунок збільшення обсягів виробництва. Додатковим фінансовим важелем є економія на витратах, пов'язаних із плинністю кадрів (заміна одного фахівця оцінюється у 30 тис. грн), що забезпечить збереження ще 120 тис. грн на рік.

Соціальна та організаційна ефективність проявляється у якісній трансформації середовища ТОВ «ТД Ельдорадо»:

1. Зниження плинності кадрів на 15-25% та зростання індексу задоволеності роботою (ESI) на 25-35%.
2. Цифровізація HR-процесів: використання платформ для збору даних у реальному часі підвищить прозорість та об'єктивність оцінки персоналу на 30-40%.
3. Активізація інновацій: очікуване зростання кількості раціоналізаторських пропозицій на 20-40% за рахунок стимулювання ініціативи.

Визначальну роль у реалізації цього потенціалу відіграє управлінська підтримка. Ефективність мотиваційної моделі безпосередньо залежить від

професіоналізму менеджерів у каскадуванні SMART-цілей, забезпеченні конструктивного зворотного зв'язку та створенні культури довіри. Особистий приклад керівництва та прозорість критеріїв оцінювання є фундаментом, який запобігає «ефекту звикання» до стимулів та мінімізує опір змінам.

Резюмуючи, можна стверджувати, що інтеграція матеріальних стимулів, цифрових інструментів та управлінської підтримки створює потужний синергетичний ефект. Це не лише забезпечує окупність витрат на персонал (позитивний ROI), а й зміцнює HR-бренд ТОВ «ТД Ельдорадо», гарантуючи його сталий розвиток на динамічному ринку.

2.3. Алгоритм впровадження та моніторингу оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо»

Ефективність будь-якої управлінської інновації визначається не лише якістю її проектування, а й системністю її практичної реалізації. Тісний зв'язок між впровадженням та моніторингом оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо» має характер нерозривного циклічного процесу, де кожен етап виконання супроводжується миттєвим аналізом результатів. Впровадження без належного моніторингу створює ризик нецільового використання коштів преміального фонду, тоді як моніторинг без чіткого алгоритму впровадження є лише пасивною фіксацією проблем без можливості їх вирішення.

Узгодженість цих двох процесів забезпечує дієвість мотиваційної моделі. Впровадження нових КРІ-показників на виробничих дільницях ТОВ «ТД Ельдорадо» вимагає постійного відстеження реакції персоналу та виробничих показників для того, щоб вчасно виявити можливі помилки в розрахунках або бар'єри у сприйнятті змін працівниками. Моніторинг у даному контексті виступає як інструмент управління, що дозволяє коригувати курс впровадження в режимі реального часу, забезпечуючи перехід від формального нарахування заробітної плати до активного управління продуктивністю.

Взаємозалежність цих елементів також проявляється у забезпеченні прозорості та справедливості. Коли етап впровадження супроводжується відкритим моніторингом (наприклад, через дашборди), працівники починають більше довіряти системі, оскільки бачать прямий зв'язок між своєю роботою та отриманою винагородою. Це мінімізує ризики конфліктів та опір змінам, що є критично важливим для стабілізації колективу ТОВ «ТД Ельдорадо». Таким чином, алгоритм реалізації змін будується на основі принципу безперервного вдосконалення, де дані моніторингу стають фундаментом для наступних кроків у розбудові ефективної мотиваційної системи.

Дані, отримані в результаті моніторингу, формують інформаційну основу для подальших управлінських рішень і є вихідним елементом у процесі розбудови ефективної мотиваційної системи персоналу. Водночас практична реалізація запропонованого алгоритму потребує обов'язкового врахування галузевих особливостей об'єкта дослідження, оскільки універсальні підходи до мотивації не забезпечують належного результату в умовах складних безперервних виробництв.

Функціонування млинового комплексу характеризується безперервністю технологічного циклу, високою залежністю результатів переробки від якості вхідної сировини, а також жорсткими санітарно-гігієнічними та технологічними вимогами. За таких умов упровадження мотиваційних змін потребує спеціально адаптованого підходу. На відміну від дискретних виробництв, де результат праці може бути чітко співвіднесений з діями окремого виконавця, у ТОВ «ТД Ельдорадо» якість кінцевого продукту, борошна, формується внаслідок синхронної та узгодженої роботи всього технологічного ланцюга: від етапу приймання і зберігання зерна в елеваторі до помелу та фасування готової продукції. У зв'язку з цим мотиваційна система має орієнтуватися не лише на індивідуальні результати, а й на колективну відповідальність за стабільність і якість виробничого процесу.

Ключовою вимогою до алгоритму реалізації мотиваційних змін є його гнучкість та здатність розмежовувати вплив людського фактору й об'єктивних

технологічних чинників. Система моніторингу повинна забезпечувати ідентифікацію причин відхилень у якості продукції, відокремлюючи помилки персоналу від збоїв у роботі обладнання або негативного впливу неякісної сировини. Такий підхід дозволяє уникнути необґрунтованого зниження мотивації працівників і формує відчуття справедливості в системі оцінювання результатів праці.

У цьому контексті особливого значення набуває формування системи показників ефективності діяльності персоналу, які мають відповідати специфіці функціональних обов'язків працівників різних підрозділів. Доцільно використовувати комплекс індикаторів, що охоплюють дотримання технологічних регламентів, санітарно-гігієнічних норм, режимів експлуатації обладнання, показників внутрішнього контролю якості та виробничої дисципліни. Приклад структури таких показників та їх взаємозв'язку з елементами мотиваційної системи подано в таблиці 2.1. Запровадження зазначених індикаторів зміщує акцент мотивації з досягнення виключно кількісних результатів на забезпечення стабільної якості та надійності виробничих процесів.

Важливою складовою запропонованого підходу є поетапність упровадження мотиваційних змін. З огляду на складність технологічних процесів і високий рівень взаємозалежності між окремими ланками виробництва, перехід до нової моделі мотивації не може бути одномоментним. Він потребує поступової адаптації персоналу до нових критеріїв оцінювання, а також формування усвідомлення того, яким чином особиста дисципліна кожного працівника впливає на стабільність функціонування всього млинового комплексу. Послідовність реалізації основних етапів змін, починаючи з аналітичного блоку моніторингу та завершуючи коригуванням стимулюючих інструментів, відображено на рисунку 2.1.

Процес упровадження нової мотиваційної моделі супроводжується активною комунікацією з персоналом і роз'ясненням логіки застосування показників оцінювання. Прозорість механізму нарахування заохочень та чітке

розуміння зв'язку між індивідуальними діями працівників і загальними результатами діяльності підприємства сприяють підвищенню рівня відповідальності, зміцненню трудової дисципліни та формуванню орієнтації на спільний результат.

Таким чином, запропонований алгоритм реалізації мотиваційних змін у млиновому комплексі доцільно розглядати як інструмент системного управління персоналом, що поєднує результати моніторингу, адаптовану систему показників ефективності та поетапний механізм упровадження стимулів. Його застосування створює передумови для мінімізації ризиків демотивації, забезпечення стабільної якості продукції та підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо» в цілому.

Логічним завершенням процесу модернізації системи стимулювання персоналу є розробка чіткої дорожньої карти її впровадження у практичну діяльність підприємства. Навіть найбільш економічно обґрунтована модель мотивації може виявитися неефективною, якщо процес її інсталяції в організаційне середовище буде хаотичним або незрозумілим для кінцевого споживача – працівника. Для ТОВ «ТД Ельдорадо» впровадження оновленої системи є не просто зміною методики нарахування премій, а елементом стратегічної трансформації корпоративної культури, що вимагає узгоджених дій адміністрації, кадрової служби та лінійних керівників.

Специфіка млинового комплексу, яка полягає у безперервності технологічного циклу та високих вимогах до якості сировини, диктує необхідність застосування системного підходу до реалізації змін. Основний акцент у пропонованому алгоритмі ставиться на подоланні інформаційних бар'єрів та забезпеченні «зворотного зв'язку» на кожному етапі трансформації. Це дозволить перетворити працівників із пасивних об'єктів управління на активних учасників процесу підвищення ефективності виробництва.

Механізм реалізації змін на ТОВ «ТД Ельдорадо» вибудовується як циклічний процес, що охоплює не лише запуск нових інструментів, а й постійне «сканування» реакції колективу та виробничих показників. Такий

підхід гарантує гнучкість системи та її здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та соціально-економічної ситуації в регіоні.

Нижче наведено деталізований алгоритм, що складається з чотирьох стратегічних етапів, кожен з яких спрямований на послідовне зміцнення мотиваційного фундаменту підприємства.

Виконавчий етап передбачає запуск системи диференційованого преміювання та впровадження елементів нематеріального заохочення, зокрема програм наставництва для молодих фахівців. Для ТОВ «ТД Ельдорадо» критично важливим є перехід від колективної відповідальності «за план» до індивідуальних показників якості (відсутність браку, економія енергоресурсів). Паралельно з цим має бути запущено цифрову систему обліку результатів, яка дозволить кожному робітнику бачити динаміку своїх досягнень у реальному часі. Це забезпечить прозорість, про яку згадував Р. В. Шаповал, та зменшить відчуття суб'єктивності при розподілі преміального фонду.

Успіх будь-якої стратегії вдосконалення системи мотивації залежить не лише від якості запропонованих інструментів, але й від чіткості механізму їх реалізації. Для ТОВ «ТД Ельдорадо», яке характеризується високою часткою виробничого персоналу та специфічними технологічними ризиками, процес впровадження має бути системним та поетапним. Це дозволить мінімізувати опір змінам з боку працівників передпенсійного віку та забезпечити прозорість нових правил нарахування винагороди.

Етап 1: Нормативно-організаційна підготовка. Першим кроком є легітимізація змін. На підприємстві необхідно розробити та затвердити низку внутрішніх документів:

1. «Положення про систему КРІ для виробничих підрозділів»;
2. «Регламент програми внутрішнього наставництва»;
3. Оновлений «Колективний договір».

У частині розподілу преміального фонду оновленого «Колективного договору» особливу увагу слід приділити перегляду посадових інструкцій

мельників та операторів фасування, додавши до них чітку відповідальність за дотримання показників клейковини та вологості борошна, що корелюватиме з їхньою змінною частиною зарплати.

Етап 2: Комунікаційна кампанія та навчання. Зважаючи на те, що 70% персоналу – це виробничники, критично важливо провести серію зустрічей у цехах. Кожен працівник має отримати «персональну дорожню карту» змін: розуміти, як саме зниження браку на його ділянці вплине на його дохід. Для лінійної ланки менеджменту (майстрів змін, технологів) необхідно провести тренінги з надання зворотного зв'язку. Як зазначалося в аналізі, суб'єктивність керівників була демотивуючим фактором, тому впровадження стандартизованих чек-листів оцінки персоналу допоможе зробити цей процес об'єктивним.

Моніторинг ефективності має здійснюватися через систему контрольних точок (Табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Система контрольних показників моніторингу системи мотивації

Показник	Частота контролю	Відповідальна особа	Цільове значення
Коефіцієнт плинності	Щомісяця	HR-менеджер	< 2% на місяць
Питома вага браку	Позмінно	Головний технолог	< 1% від обсягу
Індекс задоволеності (eNPS)	Щокварталу	Директор	> 60% позитивних
Співвідношення ФОП до виручки	Щомісяця	Головний бухгалтер	Стабілізація на рівні 12-14%

Етап 3: Пілотне впровадження та моніторинг. Пропонується запровадити нову систему у тестовому режимі на одній із ділянок (наприклад, цех помелу) терміном на 2-3 місяці. Протягом цього періоду здійснюється паралельний розрахунок зарплати за старою та новою схемами для виявлення прихованих дефектів моделі.

Етап 4: Автоматизація та зворотний зв'язок. Для забезпечення оперативності моніторингу на ТОВ «ТД Ельдорадо» доцільно впровадити елементи «цифрового кабінету працівника» або «інформаційних цифрових дашбордів» у цехах. Це дозволить персоналу бачити виконання КРІ не раз на місяць, а щодня. Такий підхід стимулює здорову конкуренцію між змінами та підвищує індивідуальну залученість.

Особливе місце в алгоритмі посідає програма утримання ключових фахівців. Для кваліфікованих кадрів із великим стажем пропонується впровадити надбавку «за лояльність» та надати їм статус «Експерт-наставник» із додатковою оплатою за підготовку нових кадрів. Це дозволить розв'язати проблему втрати знань при виході працівників на пенсію.

Виконавчий етап передбачає запуск системи диференційованого преміювання та впровадження елементів нематеріального заохочення, зокрема програм наставництва для молодих фахівців. Для ТОВ «ТД Ельдорадо» критично важливим є перехід від колективної відповідальності «за план» до індивідуальних показників якості (відсутність браку, економія енергоресурсів). Паралельно з цим має бути запущено цифрову систему обліку результатів, яка дозволить кожному робітнику бачити динаміку своїх досягнень у реальному часі. Це забезпечить прозорість, про яку згадував Р. В. Шаповал, та зменшить відчуття суб'єктивності при розподілі преміального фонду.

Завершальним елементом удосконалення є створення постійного механізму моніторингу (контрольно-коригувальний етап). На основі розроблених у Таблиці 2.1 критеріїв КРІ, керівництво підприємства має здійснювати щоквартальний аудит ефективності. Якщо показник плинності

кадрів не демонструє тенденції до зниження на заплановані 5-7%, або рівень рекламаций на якість борошна залишається високим, система потребує оперативного коригування. Впровадження регулярних анонімних опитувань (Employee Satisfaction Index) дозволить керівництву ТОВ «ТД Ельдорадо» тримати руку на пульсі настроїв колективу, перетворюючи систему мотивації з реактивного інструменту на проактивний драйвер розвитку підприємства. Таким чином, запропонований алгоритм забезпечує не лише одноразове покращення показників, а формує стійку модель управління людським капіталом у довгостроковій перспективі.

Сукупна реалізація заходів, описаних у Розділі 2, дозволить ТОВ «ТД Ельдорадо» перейти від моделі «виплати за присутність» до моделі «оплати за результат». За рахунок зниження плинності кадрів на заплановані 15-25% (як прогнозувалося в п. 2.2) та мінімізації виробничого браку, підприємство зможе не лише окупити витрати на преміювання, а й вийти на траєкторію сталого зростання рентабельності. Таким чином, модернізована система мотивації стає фундаментом для підвищення конкурентоспроможності млинового комплексу в умовах складного ринку Сумської області та загальнонаціональної економічної нестабільності.

Підсумовуючи розробку алгоритму впровадження та моніторингу оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо», слід зазначити, що успіх запропонованих змін залежить від синхронізації трьох чинників: нормативної прозорості, активної комунікації з колективом та безперервного аналізу результатів. Реалізація запропонованих в алгоритмі чотирьох етапів мотивації персоналу дозволяє підприємству не лише технічно впровадити нові КРІ, а й психологічно адаптувати персонал до роботи в нових умовах, мінімізуючи супротив змінам, особливо серед досвідчених працівників.

Встановлено, що ключовим елементом життєздатності мотиваційної моделі є створення системи «зворотного зв'язку» та використання цифрових інструментів моніторингу, таких як HR-дашборди. Це перетворює контроль із фіскального інструменту на засіб підтримки та розвитку персоналу. Перехід

від колективної до індивідуальної відповідальності за якість помелу та збереження ресурсів, що забезпечується пропонуваним механізмом моніторингу, створює умови для реального зростання продуктивності праці.

Розробка та обґрунтування алгоритму впровадження оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо» дозволили сформувати цілісний механізм управління персоналом, адаптований до специфічних умов млинового виробництва. Взаємозв'язок між поетапною імплементацією стимулів та безперервним моніторингом результатів визначено як фундаментальну умову стабільності кадрового потенціалу підприємства.

Основними результатами дослідження в межах даного параграфа є:

Методологічна узгодженість: Доведено, що успіх модернізації системи мотивації залежить від єдності нормативної бази, прозорої комунікації та цифрового контролю. Запропонований чотириетапний алгоритм забезпечує м'яку адаптацію колективу до нових KPI, нівелюючи супротив змінам через механізми зворотного зв'язку та індивідуальні «дорожні карти» розвитку.

Технологічна адаптація: Встановлено, що специфіка безперервного циклу ТОВ «ТД Ельдорадо» вимагає переходу від колективної відповідальності до індивідуального контролю якості. Це реалізується через інтеграцію лабораторних показників (клейковина, вологість) безпосередньо у формулу розрахунку заробітної плати, що стимулює персональну відповідальність мельників та операторів.

Інноваційність моніторингу: Обґрунтовано доцільність використання цифрових інструментів візуалізації даних — HR-дашбордів. Це дозволяє трансформувати систему контролю з пасивної фіксації відхилень у проактивний інструмент стимулювання, де кожен працівник у реальному часі бачить кореляцію між власною ефективністю та розміром винагороди.

Економічна та соціальна стійкість: Запровадження системи контрольних точок (коефіцієнт плинності, частка браку, індекс задоволеності eNPS) створює завершений управлінський цикл. Це гарантує не лише самоокупність

мотиваційних заходів за рахунок зниження втрат виробництва, а й формування лояльного «ядра» фахівців через програми наставництва та надбавки за стаж.

Запропонований на основі наукових досліджень алгоритм є дієвим інструментом стратегічної трансформації ТОВ «ТД Ельдорадо», що перетворює систему мотивації з витратної частини бюджету на потужний драйвер підвищення конкурентоспроможності млинового комплексу в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, розроблений алгоритм та система контрольних точок (плинність, брак, задоволеність, витрати на ФОП) формують завершений управлінський цикл. Це гарантує, що система мотивації ТОВ «ТД Ельдорадо» буде залишатися гнучкою, справедливою та економічно ефективною в довгостроковій перспективі, забезпечуючи сталий розвиток підприємства навіть у нестабільних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

Метою проведеного нами дослідження було обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій для удосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечить підвищення її ефективності, залученості та лояльності співробітників, а також зростання загальної конкурентоспроможності організації в сучасних умовах. Згідно поставленої мети дослідження були виконані такі завдання:

1. Дослідили сучасні моделі мотивації та можливості їх удосконалення. Аналізуючи сучасні моделі мотивації з'ясували можливості їх удосконалення шляхом адаптації до сучасних умов праці. Узагальнюючи, теоретичні аспекти про моделі мотивації персоналу розкрили складний взаємозв'язок між внутрішніми потребами індивіда та зовнішніми чинниками, що спонукають до ефективної діяльності в організації. Розуміння цих теорій дає змогу успішно використовувати існуючі сучасні моделі мотивації та розробляти ефективні стратегії управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці та задоволення потреб працівників.

2. Виконали комплексний аналіз діючої системи мотивації персоналу (на прикладі ТОВ «ТД Ельдорадо»). Аналіз та оцінка систем мотивації є ключовими для визначення їх ефективності та відповідності цілям організації, дозволяючи виявити сильні сторони та зони для покращення. Регулярний моніторинг і коригування розроблених і апробованих систем мотивації персоналу сприяють підтримці високого рівня залученості та продуктивності персоналу, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

3. Розробили комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації залежить від якості управлінської діяльності керівника та здійснення ним індивідуального підходу до працівників з урахуванням їх потреб та цінності кожного. Науковці рекомендують регулярно переглядати та адаптувати

систему мотивації персоналу, залучаючи персонал до процесу її формування, з метою забезпечення її актуальності, ефективності та дієвості у перспективі.

4. Обґрунтували оцінку економічної та соціальної ефективності реалізації комплексу заходів мотиваційної системи. Упровадження запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації очікувано призведе до значного підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та зниження плинності кадрів, що, у свою чергу, сприятиме покращенню загальних фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

5. Запропонували алгоритм впровадження та моніторингу оновленої системи мотивації на ТОВ «ТД Ельдорадо». Такий деталізований підхід до контролю дозволяє перетворити систему мотивації з «витратної частини» бюджету на стратегічний актив підприємства, що забезпечує його функціонування та розвиток. Для практичної реалізації запропонованих механізмів на ТОВ «ТД Ельдорадо» пропонується впровадити «Моніторингову карту мотивації», яка заповнюється щомісяця.

1. Перший крок: Збір кількісних даних (виручка, брак, кількість звільнених).
2. Другий крок: Проведення вибірових інтерв'ю з працівниками виробництва для перевірки «прозорості» нарахувань.
3. Третій крок: Побудова кореляційної моделі (наприклад, як зміна премії у травні вплинула на вихід борошна вищого гатунку у червні).
4. Четвертий крок: Підготовка управлінського звіту для директора з рекомендаціями: «Продовжити», «Коригувати» або «Скасувати» стимул.

Проведене нами дослідження не претендує на вичерпне розв'язання проблеми удосконалення системи мотивації персоналу організації. Складність досліджуваної проблеми, значний обсяг і новизна проблеми підтверджують, що не всі порушені питання одержали достатнє обґрунтування й дослідження. Представлена нами робота щодо можливих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу організації є лише частиною складного та багатогранного дослідження менеджменту організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : [підручник] / Г. В. Атаманчук. – К. : Вид-во НАДУ, 2023. – 525 с.
2. Бакуменко В. Д. Теорія державного управління / В. Д. Бакуменко, В. М. Князєв, Ю. В. Ковбасюк // Енциклопедія державного управління: у 8 т. – Т.1: Теорія державного управління. – К. : Вид-во НАДУ, 2018. – С. 646.
3. Бондаревська О. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій / О. Бондаревська // Актуальні проблеми психології: зб. наук, праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К, 2020. –Т. 1. – Ч. 27 – 28. – С. 172 – 177.
4. Буряк П. Ю. Європейська інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навчальний посібник / П.Ю.Буряк, О.Г.Гупало.– К.:Хай-тек прес, 2021.–336 с.
5. Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г.О. Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г. Кременя; НАПН України. – К.: Інформ. системи, 2020. – 342 с.
6. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти: Монографія / Л.І. Даниленко. – К.: Логос, 2021. – 140 с.
7. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб.] / [кол. авт.]; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : Вид – во ХарPI УАДУ, 2022. – 492 с.
8. Державне управління : [словн.–довід.] ; уклад. В. Д. Бакуменко. – К. : Вид–во УАДУ, 2021. – 228 с.
9. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К.О.Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2021. – Т. 1. – 564 с.
10. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145–VIII зі змінами від 05.11.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19#Text>.

11. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року зі змінами від 13.07.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463–20#Text>.
12. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року із змінами 02.09.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556–18#Text>.
13. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
14. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу : <http://korolenko.kharkov.com>.
15. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.
16. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Карамушка Л. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук, праць Інституту психології ім. Г. Костюка АПН України / за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К.: Наук, світ, 2020. – Т. 1. – Ч. 24. – С. 196 – 208.
18. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх керівник закладу освіти до управління змінами в закладу освіти : монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. – К.–Львів: Сполом, 2021. – 216 с.
19. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2018. – 544 с.
20. Комарницький І. Ф. Економічна теорія / І. Ф. Комарницький. – Чернівці : [б.в.], 2016. – 334 с.
21. Коломінський Н. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення / Н.Коломінський // Освіта і управління.–2020.–№ 2.– С.106 – 113.
22. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб. / О.І. Мармаза. – Х.: Основа, 2017. – 448 с.

23. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К: КНЕУ, 2019. – 398 с.
24. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2018. – С. 722.
25. Пачовський В. Комунікація управлінської діяльності керівника / В. Пачовський // Директор закладу освіти.– 2020. – №19 (жовтень).– С. 54 – 57.
26. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара // Державне будівництво – 2018. – №1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.
27. Слободчиков В. І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.abitu.ru/researcher/methodics/nauka/a_1xizkd.html)
28. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо–професійної програми «Управління навчальним закладом» / уклад: С. М. Грицай. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2017. – 192 с.
29. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.– практ. конф. [Електронний ресурс] // Класичний приватний університет. – Режим доступу : http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/3140.
30. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. – Київ : Абрис, 2017. – 800 с.
31. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: монографія / за ред.. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2018. – 472 с.

32. Цехмістрова Г.С. Управління в освіті та педагогічна діагностика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.С. Цехмістрова, Н.А.Фоменко. – К.: Слово, 2015. – 280 с.
33. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. Наук:13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Х.,2019.–20с.
34. Шакуров Р. Х. Соціально-психологічні основи управління: керівник і педагогічний колектив. К. : Каравела, 2019. – 223 с.
35. Шамова Т. І. Дослідницький підхід до управління школою. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (56) березень. С. 407–412. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/pdf/>
36. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Каравела, 2020. – 223 с.
37. TechTrend Технічна енциклопедія [Електронний ресурс], розділ Інтуїтивні рішення. Режим доступу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=3304>

ДОДАТКИ

ОПИТУВАЛЬНИК: ОЦІНКА ПОТРЕБИ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Шановний(-а) співробітник(-це)!

Цей опитувальник розроблений для дослідження Ваших потреб у мотивації та визначення факторів, які найбільше впливають на Вашу продуктивність, задоволеність роботою та лояльність до компанії.

Ваші відверті відповіді є надзвичайно цінними для вдосконалення системи мотивації в нашій організації, що, в кінцевому підсумку, сприятиме покращенню умов праці та підвищенню ефективності спільних зусиль.

Опитування є **повністю анонімним**, і його результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження та розробки практичних рекомендацій. Будь ласка, приділіть кілька хвилин, щоб відповісти на запитання.

Дякуємо за Вашу участь!

Частина 1: Загальні відомості (необов'язково для заповнення, але бажано для аналізу)

1. **Ваш вік:**
 - До 25 років
 - 26-35 років
 - 36-45 років
 - 46-55 років
 - 56 років і більше
2. **Ваш стаж роботи в цій організації:**
 - До 1 року
 - 1-3 роки
 - 3-5 років
 - 5-10 років
 - Понад 10 років
3. **Ваша посада (категорія):**
 - Керівник вищої ланки
 - Керівник середньої ланки
 - Спеціаліст / Експерт
 - Робітнича спеціальність / Технічний персонал
 - Інше (будь ласка, вкажіть):

Частина 2: Оцінка поточних мотиваційних факторів

Будь ласка, оцініть, наскільки важливими є для Вас наведені фактори у Вашій роботі, використовуючи шкалу від 1 до 5, де:

- 1 – Зовсім не важливо,
- 2 – Мало важливо,
- 3 – Середньо важливо,
- 4 – Дуже важливо,
- 5 – Надзвичайно важливо.

Фактор	1	2	3	4	5
1. Конкурентна та справедлива заробітна плата					
2. Системи преміювання та бонуси за результати					
3. Соціальний пакет (медстраховка, спортзал, ін.)					
4. Можливість кар'єрного зростання					
5. Можливість професійного розвитку та навчання					
6. Визнання та публічна похвала за досягнення					
7. Цікаві та складні завдання					
8. Автономія та самостійність у прийнятті рішень					
9. Приємна атмосфера в колективі та підтримка колег					
10. Повага та довіра з боку керівництва					
11. Баланс між роботою та особистим життям					
12. Гнучкий графік роботи / можливість віддаленої роботи					
13. Сучасне обладнання та комфортні умови праці					
14. Відчуття значущості та внеску у спільну справу					
15. Прозорість і зрозумілість рішень керівництва					

Частина 3: Задоволеність поточною системою мотивації

Будь ласка, оцініть, наскільки Ви задоволені кожним з наведених аспектів поточної системи мотивації в організації, використовуючи шкалу від 1 до 5:

1 – Зовсім не задоволений(-а),

2 – Мало задоволений(-а),

3 – Середньо задоволений(-а),

4 – Задоволений(-а),

5 – Дуже задоволений(-а)

Аспект системи мотивації	1	2	3	4	5
1. Розмір Вашої заробітної плати					
2. Справедливість розподілу премій та бонусів					
3. Якість та обсяг соціального пакету					
4. Можливості для кар'єрного зростання					
5. Доступність програм навчання та розвитку					
6. Рівень визнання Ваших досягнень					
7. Зміст та цікавість Ваших робочих завдань					
8. Рівень Вашої автономії та самостійності у роботі					
9. Загальний морально-психологічний клімат у Вашому відділі/команді					
10. Рівень довіри та підтримки з боку Вашого безпосереднього керівника					
11. Можливість підтримувати баланс між роботою та особистим життям					
12. Гнучкість графіку роботи / можливість працювати віддалено					
13. Якість робочого місця і технічного оснащення					
14. Чіткість та зрозумілість поставлених цілей					
15. Загальна прозорість системи мотивації в організації					

Частина 4: Вплив цифрових інструментів на мотивацію

Будь ласка, оцініть, як цифрові інструменти та технології впливають на Вашу мотивацію та ефективність, використовуючи шкалу від 1 до 5, де:

- 1 – Зовсім не впливає,
 2 – Мало впливає,
 3 – Помірно впливає,
 4 – Значно впливає,
 5 – Дуже сильно впливає

Фактор	1	2	3	4	5
1. Використання HR-систем для прозорості оцінки ефективності					
2. Можливість проходити навчання онлайн (LMS-платформи)					
3. Інструменти для віддаленої роботи та онлайн-комунікації					
4. Системи гейміфікації (бали, рейтинги) у робочих процесах					
5. Цифрові платформи для публічного визнання колег					
6. Доступ до аналітичних звітів про власну продуктивність					

Частина 5: Відкриті запитання (для більш детального розуміння)

Будь ласка, дайте розгорнуті відповіді на наступні запитання:

1. Які три фактори (матеріальні чи нематеріальні) Ви вважаєте **НАЙБІЛЬШ** мотивуючими для Вас у Вашій поточній роботі?

1. _____
 2. _____
 3. _____

2. Якби Ви мали можливість змінити один аспект системи мотивації в нашій організації, що б це було і чому?

Щиро дякуємо за Вашу участь та цінні відповіді!

Результати цього дослідження допоможуть нам краще зрозуміти потреби персоналу та розробити ефективніші стратегії мотивації.