

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Виконав: студентка II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21м
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Гавдуник Олександр Володимирович

Керівник: д-р філософії Малишівський Т.В.

Рецензент: к.е.н., доц. Стефінін В.В

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління	6
1.2. Основні теорії та моделі мотивації трудової діяльності	11
1.3. Сучасні тенденції та підходи до формування системи мотивації персоналу в організаціях	16
Висновки до розділу 1.	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІПЛИТ».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УНІПЛИТ»	23
2.2. Діагностика існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві	30
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації та визначення напрямів її удосконалення.....	33
Висновки до розділу 2.	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	52
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності мотивації на підприємстві ТОВ «УНІПЛИТ».....	52
3.2. Впровадження сучасних методів та інструментів мотивації персоналу	57
3.3. Дослідження впливу систем навчання, розвитку та компенсацій на продуктивність працівників підприємства Уніплит	63
Висновки до розділу 3.	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, швидкими технологічними змінами та постійним пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, актуалізують проблему ефективного управління персоналом. Саме людські ресурси сьогодні визначають конкурентоспроможність і стабільність будь-якої організації. У зв'язку з цим питання мотивації персоналу набуває особливого значення, адже саме вона є головним рушійним фактором результативної праці, інноваційності та професійного розвитку працівників.

Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників (зокрема В. Літинська, Т. Бондар, А. Климчук, С. Прохоровська, А. Тищенко) у своїх працях підкреслюють, що традиційні системи матеріального стимулювання поступово втрачають ефективність. У сучасних умовах набувають актуальності гнучкі, комбіновані моделі мотивації, які поєднують фінансові, нематеріальні та соціально-психологічні чинники. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання практичного впровадження інноваційних методів мотивації на українських підприємствах, зокрема у виробничих компаніях середнього рівня.

Отже, тема дослідження є актуальною, оскільки її результати сприятимуть вдосконаленню механізмів мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці та розвитку трудового потенціалу підприємств в умовах трансформаційної економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ефективних методів мотивації персоналу в сучасних організаціях та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на прикладі ТОВ «Уніплит».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління організацією.

2. Проаналізувати основні теорії, моделі та підходи до мотивації трудової діяльності.
3. Визначити сучасні тенденції розвитку систем мотивації в українських і зарубіжних організаціях.
4. Провести аналіз діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Уніплит».
5. Оцінити ефективність існуючих методів стимулювання працівників підприємства.
6. Виявити основні проблеми та резерви підвищення рівня мотивації персоналу.
7. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації, зокрема впровадження сучасних методів і технологій управління.
8. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності трудової діяльності на основі удосконалення мотиваційного механізму.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в ТОВ «Уніплит».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів застосування ефективних методів мотивації персоналу, спрямованих на підвищення продуктивності праці та ефективності управління трудовими ресурсами.

Для досягнення мети роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для опрацювання наукової літератури та систематизації теоретичних підходів до мотивації персоналу; порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей між традиційними та сучасними методами мотивації; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) – для оцінки рівня задоволеності працівників ТОВ «Уніплит»;

економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів; метод експертних оцінок – для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації.

Наукова новизна полягає у розробленні практичної моделі вдосконалення системи мотивації персоналу, що базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадженні сучасних інструментів (KPI-системи, корпоративної культури, програм навчання й розвитку персоналу).

Удосконалено підхід до оцінювання ефективності мотиваційного механізму шляхом комплексного аналізу впливу мотиваційних факторів на результативність праці.

Подальшого розвитку набули теоретико-методичні засади формування інтегрованої системи мотивації персоналу у виробничих організаціях.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Уніплит» для вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня залученості працівників і ефективності їх діяльності.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, у тому числі: 15 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань, серед яких - наукові статті, монографії, нормативно-правові акти та матеріали сучасних періодичних видань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та постійними трансформаціями, що зумовлюють необхідність швидкої адаптації організацій до змін. Ті компанії, які здатні ефективно реагувати на зовнішні виклики, отримують можливість не лише виживати, а й забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність. Однією з головних проблем, із якими стикаються підприємства, є зростання плинності кадрів, спричинене недостатнім рівнем мотивації працівників та їхньою низькою відданістю організації. Це явище підтверджує актуальність глибокого вивчення факторів мотивації персоналу та взаємозв'язку між мотивацією і задоволеністю працею [1].

Політика управління людськими ресурсами має бути стратегічно узгодженою із загальною місією та цілями організації, одночасно враховуючи інтереси, потреби й очікування працівників. Ефективна система мотивації повинна не лише сприяти залученню та утриманню персоналу, а й мінімізувати негативні наслідки демотивації: низьку продуктивність, зниження морального духу, конфлікти в колективі, слабку координацію дій та неузгодженість із корпоративними цілями. Усе це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації та її здатність стабільно функціонувати в мінливих ринкових умовах.

У сучасних економічних реаліях кожна організація повинна формувати власну стратегію розвитку, яка відповідає динаміці зовнішнього середовища. Якщо раніше

пріоритетом було задоволення споживчих уподобань з метою підвищення прибутковості, то нині не менш важливим є розвиток внутрішніх компетенцій, людського потенціалу та організаційної культури. Саме лояльність і відданість працівників стають визначальними чинниками стабільності та конкурентних переваг підприємства.

З огляду на це, управлінські структури спрямовують зусилля на виявлення та аналіз мотивів поведінки працівників, намагаючись створити умови, за яких персонал не лише виконує покладені функції, а й поділяє цілі організації. Недостатньо ефективна система мотиваційних практик часто призводить до зростання кадрових втрат, підвищення витрат на добір і навчання персоналу, зниження результативності та ефективності реалізації стратегічних планів.

Серед ключових чинників, що підлягають управлінському впливу, особливу роль відіграють можливості професійного навчання, покращення умов праці, оновлення матеріально-технічної бази, удосконалення соціальної інфраструктури. Не менш важливими є кар'єрні перспективи, рівень соціальних гарантій, збалансованість робочого та особистого життя, адекватна система винагород і зручність розташування робочого місця [2].

Фактори задоволеності працею мають динамічний характер, тому організація повинна систематично оновлювати набір інструментів мотиваційного впливу відповідно до змін потреб працівників. Це покладає значну відповідальність на службу управління персоналом, яка має постійно здійснювати моніторинг рівня задоволеності роботою та професійної мотивації з метою забезпечення стійкої залученості працівників у діяльність організації.

Успішна організація базується на згуртованій, відданій команді фахівців, а така відданість формується через мотивацію та задоволення працею. Мотивація виступає рушійною силою, що спонукає працівників до ефективного виконання своїх обов'язків і досягнення спільних цілей. Без належного рівня зацікавленості

персоналу неможливо досягти високих показників продуктивності. Тому створення ефективної політики мотивації є ключовим завданням сучасного менеджменту.

Мотивацію можна розглядати як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які зумовлюють поведінку працівника в процесі праці. Оскільки кожна особа має власні цінності, потреби та індивідуальні установки, універсальної схеми мотивації не існує. Завдання керівництва полягає у створенні системи, здатної задовольнити потреби більшості колективу, поєднуючи внутрішню (психологічну) та зовнішню (матеріальну) мотивацію. Для цього доцільно використовувати наукові теорії мотивації, що пояснюють різні аспекти цього процесу.

У науковій літературі виділяють низку фундаментальних теорій мотивації.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу визначає п'ять рівнів потреб людини - від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Згідно з нею, після задоволення нижчих потреб людина прагне до вищих. Проте сучасні дослідження засвідчують, що ця ієрархія не завжди дотримується через індивідуальні відмінності поведінки.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розділяє чинники трудової мотивації на «гігієнічні» та «мотиваційні». Перші запобігають незадоволеності, другі - стимулюють розвиток і залучення. Відсутність мотиваційних факторів призводить до апатії, тоді як відсутність гігієнічних створює відкрите невдоволення.

Теорія Х і Теорія Y Д. Макгрегора базуються на двох протилежних уявленнях про природу людини: одні працівники схильні уникати відповідальності, інші - прагнуть до самореалізації. Відповідно, управлінські підходи повинні відрізнятися залежно від домінуючого типу.

Теорія очікувань В. Врума наголошує, що поведінка працівника визначається його уявленням про те, наскільки докладені зусилля призведуть до бажаного результату та винагороди.

Теорія постановки цілей Е. Локка стверджує, що чіткість і складність цілей прямо впливають на рівень мотивації: конкретні, але досяжні цілі формують вищу залученість.

Теорія ERG К. Альдерфера є адаптованою версією моделі Маслоу і поділяє потреби на три групи: існування, взаємозв'язки та розвиток.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда визначає три провідні мотиви: влади, досягнення та належності до групи.

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера ґрунтується на принципі, що поведінка людини формується через наслідки дій - позитивні підкріплення стимулюють бажану поведінку, а негативні - пригнічують її.

Теорія справедливості Дж. Адамса пояснює мотивацію через суб'єктивне відчуття рівності: працівники порівнюють власний внесок і винагороди з іншими, і від цього залежить рівень їхньої задоволеності.

Задоволеність працею, у свою чергу, визначається як позитивне емоційне ставлення до виконуваної діяльності, що виникає на основі самооцінки власних результатів [3]. У сучасних умовах організації дедалі більше усвідомлюють, що мотивовані та задоволені працівники є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Мотивація сприяє підвищенню ефективності на індивідуальному та колективному рівнях, забезпечуючи зростання продуктивності [4].

Наукові дослідження підтверджують, що не лише професійне навчання чи можливості розвитку, а насамперед досягнення поставлених цілей є головним чинником, який посилює задоволеність і мотивацію працівників [5]. Важливу роль у цьому відіграє підтримка керівників, які стимулюють участь підлеглих у прийнятті рішень, забезпечують довіру, взаємоповагу та розуміння різноманітності [6].

Отже, забезпечення високої результативності неможливе без гармонійної взаємодії між стратегічними завданнями організації та особистими цілями працівників. Культура управління, сформована вищим керівництвом, визначає рівень мотивації через цінності, норми та організаційну поведінку. Основою сталого розвитку виступають мотивовані працівники, які усвідомлюють власну роль у досягненні корпоративних результатів.

Ефективна система управління людськими ресурсами є ключовим чинником підтримання високого рівня трудової моралі та залученості. Водночас сам HR-підрозділ не може забезпечити успішну мотивацію без активної участі топ-менеджменту. Керівництво має усвідомлювати, що зниження ефективності часто спричинене не зовнішніми умовами, а внутрішнім незадоволенням працею. Тому необхідно проектувати робочі місця, що забезпечують змістовність, інтерес і можливість самореалізації, а також контролювати рівень стресу, який негативно впливає на результати [7].

Розроблення привабливого змісту праці, збагачення робочих функцій, розширення автономії - усе це сприяє формуванню внутрішньої мотивації. Важливим елементом є також заохочення ініціативності та участі працівників у прийнятті рішень, адже це формує лідерські якості та відчуття причетності до успіху компанії. Лідерство не обмежується управлінськими посадами - кожен співробітник може проявляти його у своїй сфері діяльності, якщо має відповідне середовище підтримки.

Емпіричні дослідження свідчать, що працівники, які задоволені умовами праці, проявляють вищий рівень лояльності, продуктивності та відповідальності. На відміну від матеріальних ресурсів, людський капітал є унікальним і потребує постійного розвитку. Тому завдання управління персоналом полягає у створенні ефективної команди, здатної забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства [8].

Мотивація персоналу має стратегічне значення, адже забезпечує досягнення таких цілей:

- 1) формування єдиної спрямованості дій працівників;
- 2) підвищення ефективності праці;
- 3) зростання лояльності до організації;
- 4) раціональне використання ресурсів;
- 5) створення інноваційного, результативного середовища;
- 6) підвищення стійкості до зовнішніх викликів;
- 7) утримання кваліфікованих кадрів і залучення нових талантів.

Разом із тим побудова ефективної системи мотивації ускладнюється низкою проблем:

- нестабільністю зовнішнього бізнес-середовища;
- недооцінкою ролі мотивації з боку керівників;
- невідповідністю організаційної структури сучасним вимогам;
- обмеженим розумінням очікувань працівників;
- неефективністю системи оцінювання результативності;
- розмитістю організаційних цілей;
- високою мобільністю кадрів на ринку праці.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління, що забезпечує стабільність, продуктивність і розвиток організації в умовах глобальної конкуренції.

1.2. Основні теорії та моделі мотивації трудової діяльності

Мотивація працівників є одним із центральних питань сучасного менеджменту, оскільки саме вона визначає ефективність використання людського потенціалу. Протягом XX–XXI століть різні дослідники запропонували низку

теорій, що пояснюють рушійні сили трудової поведінки, - від базових потреб до когнітивних і соціальних факторів, які впливають на вибір дій працівників [9].

Однією з найвідоміших і фундаментальних є ієрархічна теорія потреб Абрахама Маслоу, яка визначає п'ять рівнів людських потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у визнанні та самореалізації. Відповідно до цієї моделі, лише після задоволення нижчих рівнів людина прагне до задоволення потреб вищого порядку. Для організацій це означає, що працівники спочатку потребують належних умов праці, справедливої оплати та стабільності зайнятості, а вже потім - можливостей для кар'єрного розвитку, визнання та творчої реалізації. Таким чином, теорія Маслоу підкреслює важливість комплексного підходу до побудови системи стимулювання, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

Ідеї Маслоу було доповнено двофакторною теорією Фредеріка Герцберга, яка розмежовує чинники, що впливають на задоволеність і незадоволеність працею. Герцберг виокремив дві групи елементів: гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика компанії, міжособистісні відносини) та мотиватори (визнання, досягнення, професійний розвиток, відповідальність). Наявність гігієнічних факторів запобігає невдоволенню, проте не створює справжньої залученості, тоді як мотиватори безпосередньо формують позитивне ставлення до праці та підвищують продуктивність. Практична цінність теорії полягає в тому, що вона орієнтує менеджерів на створення умов, де працівники не лише «задоволені», але й натхненні власною роботою.

Значний внесок у розвиток розуміння трудової мотивації зробив Девід Мак Клеlland, який запропонував теорію набутих потреб, згідно з якою поведінку людини визначають три провідні мотиви: прагнення до досягнень, потреба у владі та потреба у приналежності. Для різних працівників ці мотиви мають різну вагу: одні прагнуть самореалізації через досягнення високих результатів, інші - через вплив на колег або побудову соціальних зв'язків. Знання домінуючого мотиву дає

змогу керівникам застосовувати персоналізовані методи стимулювання - наприклад, делегувати амбітні завдання працівникам, орієнтованим на результат, або створювати командні форми роботи для тих, хто надає перевагу співпраці [10].

Віктор Врум сформулював теорію очікувань, відповідно до якої мотивація людини залежить від її переконання, що докладені зусилля приведуть до бажаного результату, а результат - до цінної винагороди. Іншими словами, мотивація формується через три взаємопов'язані елементи: очікування («зусилля - результат»), інструментальність («результат - винагорода») та валентність (цінність винагороди). Практичне значення теорії полягає в тому, що ефективна система стимулювання повинна забезпечувати прозорий зв'язок між досягненнями працівника та винагородами, які мають для нього особисту значущість.

Подібного спрямування дотримувався Едвард Лоулер, який уточнив, що лише тоді, коли працівники усвідомлюють пряму залежність між своїми зусиллями, результатами та винагородою, виникає стабільна трудова мотивація. Тому роль керівника полягає у створенні системи чітких очікувань, зрозумілих цілей та справедливого розподілу заохочень.

Теорія самовизначення, запропонована Едвардом Десі та Річардом Раяном, акцентує увагу на внутрішній мотивації, що базується на трьох базових психологічних потребах: автономії, компетентності та соціальній взаємодії. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник відчуває, що має свободу у прийнятті рішень, впевнений у власній професійній спроможності та перебуває в доброзичливому колективному середовищі. Відповідно, організаціям рекомендується формувати робоче середовище, яке підтримує самостійність, сприяє навчанню та створює позитивну соціальну атмосферу.

Важливим напрямом розвитку теорій мотивації є модель постановки цілей Едварда Локка, згідно з якою конкретні, чітко визначені та водночас складні цілі стимулюють вищі результати, ніж загальні або невизначені завдання. Ефективність

досягається за умови, що працівники отримують регулярний зворотний зв'язок і розуміють критерії оцінки своєї діяльності. Дослідження Локка довели, що постановка реалістичних, але амбітних цілей підвищує не лише продуктивність, а й задоволеність працівників, оскільки забезпечує відчуття особистої значущості та прогресу [11].

Однією з важливих концепцій у контексті організаційної поведінки є теорія справедливості Джона Адамса, що базується на принципі рівності у винагородах. Працівники порівнюють власне співвідношення «вклад–винагорода» з аналогічним співвідношенням інших колег. Якщо вони сприймають ситуацію як несправедливу, виникає психологічна напруга, що знижує їхню мотивацію або спричиняє деструктивну поведінку. Отже, організації мають забезпечити прозорість системи оплати праці, рівність можливостей кар'єрного зростання та визнання заслуг, аби уникнути демотиваційних ефектів.

Варто зазначити, що теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума, Адамса, Локка та Десі–Раяна не суперечать одна одній, а радше доповнюють різні аспекти процесу мотивації. Так, ієрархія потреб пояснює базові стимули поведінки; двофакторна теорія - умови задоволеності; когнітивні моделі (Врума, Локка) - механізми очікувань і цілей; теорія самовизначення - роль внутрішньої мотивації; а теорія справедливості - соціально-психологічний вимір.

У практичному застосуванні роботодавці можуть формувати багаторівневу систему мотивації, що відповідає цим концепціям. Так, на першому рівні слід задовольняти базові фізіологічні та безпекові потреби - через гідну оплату праці, стабільну зайнятість, комфортні умови роботи. На другому рівні - забезпечувати соціальну інтеграцію, командну взаємодію та визнання заслуг. На третьому рівні - стимулювати особистісний і професійний розвиток, делегування відповідальності та участь у прийнятті управлінських рішень.

Водночас двофакторна модель Герцберга підказує, що менеджери повинні не лише покращувати гігієнічні умови, але й активно формувати мотиватори: розширювати зміст роботи, запроваджувати системи визнання, надавати можливості для кар'єрного зростання. При цьому важливо зберігати баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами.

Теорія потреб МакКлелланда може використовуватись для індивідуалізації підходів:

- 1) працівникам із високою потребою в досягненнях доцільно пропонувати завдання, що потребують ініціативи та дозволяють оцінити результати;
- 2) для осіб, орієнтованих на соціальні зв'язки, слід створювати умови для колективної роботи;
- 3) для тих, хто має розвинену потребу у владі, - пропонувати управлінські або координуючі функції.

У свою чергу, теорія очікувань Врума наголошує на важливості зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами. Ефективний менеджер повинен забезпечити, щоб кожен працівник розумів: його особисті досягнення обов'язково будуть помічені та винагороджені [12].

Теорія самовизначення підказує, що сучасні компанії можуть підвищити рівень внутрішньої мотивації, розширюючи автономію працівників, надаючи можливості для підвищення кваліфікації, а також створюючи позитивну, підтримувальну корпоративну культуру.

Нарешті, модель постановки цілей Локка доводить, що чіткість і прозорість управлінських рішень безпосередньо впливають на результати праці. Коли працівники мають змогу співвідносити особисті прагнення з корпоративними цілями, формується синергія, яка підвищує ефективність усього колективу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що розвиток теорій мотивації відображає еволюцію уявлень про людину як ключовий ресурс організації - від простого

працівника до активного учасника процесу створення цінності. Сучасні моделі підкреслюють, що ефективна мотивація має бути багаторівневою, гнучкою та індивідуалізованою, поєднуючи економічні стимули з психологічними, соціальними та моральними чинниками.

1.3. Сучасні тенденції та підходи до формування системи мотивації персоналу в організаціях

Мотивація працівників посідає центральне місце в сучасній системі управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень залученості, ефективності та стабільності колективу. У широкому розумінні мотивацію можна трактувати як внутрішню силу, що спонукає індивіда до певних дій з метою досягнення особистих і організаційних цілей. Це стан внутрішнього напруження, який формує спрямовану активність працівника, зумовлюючи його готовність до дії, саморозвитку та професійного зростання.

Етимологічно поняття “мотивація” походить від латинського *move* - «рухати», «спонукати до дії», що підкреслює її динамічну природу. З точки зору менеджменту, мотивація є процесом формування, підтримання та посилення цілеспрямованої поведінки, яка базується на очікуванні людини досягти бажаного результату й отримати відповідну винагороду. Як зазначають дослідники [14], мотивація до праці є ключовою передумовою результативності та досягнення стратегічних цілей організації, оскільки визначає ступінь, напрямок і тривалість зусиль, які працівники готові докладати. Класифікація мотивів працівників відображено в таблиці 1.1..

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів працівників

Група мотивів	Приклади	Метрики індикатори
Внутрішні	Зміст роботи, автономія, майстерність, вплив	індекс автономії, індекс змістовності
Зовнішні	Зарплата, премії, пільги, статус	ринкова медіана ЗП, частка змінної винагороди
Соціальні	Командність, належність, культура	індекс командної взаємодії, участь у ініціативах
Розвиткові	Навчання, кар'єра, менторство	% охоплення навчанням, внутрішні ротації
Безпекові	Стабільність, охорона праці, графік	травматизм, абсентеїзм, запізнення

Джерело: [5, 7].

Зміст мотивації не обмежується лише зовнішніми стимулами. Це складна взаємодія внутрішніх психологічних, соціальних, економічних і культурних чинників, які формують поведінкові установки людини. Оскільки кожен працівник має власні цінності, пріоритети й сприйняття справедливості, менеджери з управління персоналом повинні не лише розуміти природу цих мотиваційних механізмів, але й уміти створювати умови, які підсилюють позитивну енергію та ентузіазм працівників [15].

Альберт Ейнштейн слушно зазначав, що “слабкість ставлення перетворюється на слабкість характеру”. У контексті трудових відносин це означає, що байдужість, негативне ставлення або апатія працівників неминуче трансформуються в зниження продуктивності. Тому однією з головних функцій HR-менеджменту є створення стимулюючого робочого середовища, де працівники не лише виконують завдання, а й відчувають власну цінність і значущість.

У сучасних організаціях мотиваційні системи зазнають постійної трансформації. Традиційні моделі стимулювання, засновані переважно на матеріальних винагородах, доповнюються нематеріальними інструментами - розвитком кар'єри, визнанням, балансом "робота-життя", корпоративною культурою довіри, лідерством та гнучкими формами зайнятості. Саме ці чинники формують довготривалу залученість персоналу, що є вирішальною конкурентною перевагою для сучасних компаній.

В основі сучасних концепцій мотивації лежить ідея, що люди працюють ефективніше, коли бачать зв'язок між власними зусиллями, результатами та отриманими винагородами. Цей підхід отримав відображення у так званих процесних теоріях мотивації, до яких належать:

- 1) теорія очікувань (В. Врум),
- 2) теорія справедливості (Дж. Адамс),
- 3) теорія постановки цілей (Е. Локк),
- 4) теорія підкріплення (Б. Скіннер).

Ці моделі пояснюють не лише що мотивує працівника, а й як саме формується мотиваційний процес, тобто як людина обирає певну поведінку, виходячи з очікуваних наслідків своїх дій [15].

Джон Стейсі Адамс у своїй теорії справедливості виходив із припущення, що працівники прагнуть до рівного та справедливого ставлення у процесі праці. Вони порівнюють співвідношення "внесок-винагорода" з аналогічним співвідношенням інших колег. Якщо результати порівняння сприймаються як несправедливі, працівник переживає почуття дискомфорту, що призводить до зниження мотивації.

Працівники можуть реагувати на виявлену нерівність різними способами: зменшенням інтенсивності роботи, зміною очікувань щодо винагороди, викривленням сприйняття власних або чужих результатів, а іноді - навіть пошуком

нового місця праці. Саме тому менеджери мають забезпечувати прозорість системи оплати, рівність можливостей розвитку та справедливість у визнанні заслуг.

Попри те, що сприйняття справедливості є суб'єктивним (оскільки люди часто переоцінюють власний внесок), теорія Адамса залишається надзвичайно важливим орієнтиром у побудові соціально збалансованих організацій.

Б. Ф. Скіннер, представник біхевіористичної школи, розробив теорію підкріплення, яка базується на тому, що поведінка людини формується під впливом наслідків її дій. Якщо дії призводять до позитивних результатів - вони закріплюються; якщо ж викликають негативні наслідки - з часом згасають [17].

Підкріплення може бути позитивним (винагорода, схвалення, підвищення) або негативним (усунення небажаних факторів). Застосування покарання вважається менш ефективним, оскільки воно не стимулює бажану поведінку, а лише пригнічує ініціативу.

Практичне значення теорії полягає у формуванні системи позитивного підкріплення - створенні таких умов, за яких працівники асоціюють бажану поведінку з позитивними наслідками. Це можуть бути як матеріальні стимули (премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, довіра, розширення повноважень) [18].

Едвін Локк визначив постановку чітких і вимірюваних цілей як ключовий інструмент підвищення трудової мотивації. Згідно з його дослідженнями, працівники більш мотивовані, коли мають конкретні, складні, але досяжні завдання та отримують регулярний зворотний зв'язок.

Чітко визначені цілі забезпечують вищу результативність, ніж загальні гасла ("працюй краще", "будь ефективним"). Вищий рівень складності завдань стимулює більшу залученість, якщо працівники вірять у власну здатність їх досягти.

Регулярний зворотний зв'язок допомагає працівникам оцінити прогрес і скоригувати поведінку. Сучасні організації дедалі частіше застосовують принцип

спільного формування цілей (co-goal setting), коли працівники самостійно беруть участь у визначенні завдань, що підвищує їхню відповідальність і внутрішню мотивацію.

Віктор Врум у своїй теорії очікувань довів, що рівень мотивації залежить від трьох ключових взаємозв'язків:

1. Зусилля - результативність: переконання, що певні зусилля призведуть до бажаного рівня продуктивності.

2. Результативність - винагорода: очікування, що досягнутий результат буде винагороджений.

3. Винагорода - особисті цілі: суб'єктивна цінність винагороди для працівника.

Працівники докладатимуть максимальних зусиль лише тоді, коли впевнені, що їхня діяльність призведе до бажаних результатів і що ці результати будуть справедливо винагороджені. Менеджери повинні не лише забезпечити прозорість цих взаємозв'язків, але й адаптувати систему винагород відповідно до індивідуальних потреб працівників.

Теорія Врума підкреслює когнітивний характер мотивації, оскільки працівники приймають рішення на основі раціональної оцінки очікувань і наслідків. Хоча люди не завжди діють логічно, ця модель дає практичні орієнтири для побудови справедливої та гнучкої системи стимулювання.

Сучасні дослідження підтверджують, що мотивація працівників дедалі менше залежить від матеріальних стимулів і дедалі більше - від змісту самої праці. У зв'язку з цим поширення набувають такі тенденції:

- розширення та збагачення змісту роботи, коли працівникам надається більше автономії та можливостей для прояву креативності;
- підвищення рівня довіри й делегування повноважень, що сприяє розвитку відповідальності;

- командна робота та формування культури співробітництва;
- інноваційне мислення та заохочення ініціативності;
- гнучкі графіки роботи, що сприяють балансу між професійною та особистою сферами життя.

У цілому, мотивація працівників сьогодні є багатовимірним процесом, який поєднує економічні, психологічні та соціальні механізми. Вона визначає рівень енергії, відданості й творчого потенціалу, що працівники вкладають у свою роботу [20].

Відтак, перед сучасним менеджментом постає стратегічне завдання - побудова індивідуалізованої, справедливої та гнучкої системи мотивації, яка сприяє не лише досягненню виробничих цілей, а й розвитку людського потенціалу як основи довготривалої конкурентоспроможності організації.

Висновки до розділу 1.

У розділі 1 обґрунтовано, що мотивація персоналу є центральним елементом системи управління сучасною організацією. Саме вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, лояльність і готовність підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах динамічного й нестабільного бізнес-середовища. Низький рівень мотивації проявляється у плинності кадрів, зниженні результативності, посиленні конфліктності та зростанні витрат на управління персоналом.

Показано, що мотивація має комплексний характер і формується під впливом поєднання внутрішніх та зовнішніх чинників: змісту праці, можливостей розвитку, умов роботи, соціального середовища, сприйняття справедливості винагород. Оскільки потреби працівників різноманітні й змінюються з часом, універсальної моделі мотивації не існує; ефективна система повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на людину.

Аналіз класичних і сучасних теорій мотивації засвідчив, що вони доповнюють одна одну: одні пояснюють, які потреби й мотиви спонукають працівника до діяльності, інші – як очікування, цілі, відчуття справедливості та наслідки поведінки впливають на його зусилля. Узагальнення цих підходів дає методологічну основу для побудови системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, підтримує внутрішню мотивацію, забезпечує прозорість винагород і створює умови для професійної самореалізації.

Узагальнюючи, розділ доводить, що мотивація персоналу має стратегічне значення для довгострокової конкурентоспроможності організації. Мотивовані й задоволені працівники стають головним джерелом інновацій, підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Теоретичні положення, викладені в розділі, слугують підґрунтям для подальшого аналізу стану мотивації на конкретному підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІПЛИТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УНІПЛИТ»

ТОВ "Уніплит" є одним з провідних підприємств України, яке спеціалізується на виробництві та реалізації деревно-волокнистих плит (ДВП) та інших матеріалів для меблевої, будівельної та деревообробної промисловості. З моменту свого заснування компанія стала важливим гравцем на ринку будівельних матеріалів, відзначаючись високою якістю своєї продукції, а також інноваційним підходом до виробничих процесів.

ТОВ "Уніплит" було засноване в середині 1990-х років з метою задоволення потреб ринку в якісних та доступних деревно-обробних матеріалах. За період свого існування компанія пройшла кілька етапів розвитку:

На першому етапі було налагоджено виробництво основних видів ДВП, а також введено в експлуатацію перші виробничі лінії.

Протягом 2000-х років підприємство розширило свої потужності, модернізувало обладнання та розширило асортимент продукції.

На сьогодні ТОВ "Уніплит" має кілька виробничих майданчиків та складає серйозну конкуренцію як на українському, так і на міжнародному ринку [21].

Основні напрямки діяльності підприємства:

1. Виробництво деревно-волокнистих плит (ДВП): ТОВ "Уніплит" виготовляє кілька типів ДВП: звичайні, ламіновані, з різними покриттями. Продукція компанії використовується для виготовлення меблів, будівництва, а також у виробництві упаковки.

2. Технічні та інноваційні рішення: Підприємство активно впроваджує новітні

технології для підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво. Це включає в себе автоматизацію виробничих процесів, застосування новітніх матеріалів та техніки для збереження екологічних стандартів.

3. Експортна діяльність: ТОВ "Уніплит" не обмежується лише внутрішнім ринком, а активно працює на зовнішніх ринках, зокрема з країнами Європи та СНД. Це дозволяє підприємству диверсифікувати свої доходи та забезпечувати стабільне фінансове становище.

4. Організаційна структура: ТОВ "Уніплит" має чітку ієрархічну структуру управління, що включає:

5. Топ-менеджмент: Генеральний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, керівники основних департаментів.

6. Середній рівень управління: Керівники підрозділів, менеджери з продажу, маркетингу та логістики.

7. Операційний персонал: Робітники виробництва, інженери, технічний та обслуговуючий персонал.

Місія та стратегія підприємства: Місія ТОВ "Уніплит" полягає в тому, щоб виробляти високоякісні матеріали для будівництва та меблевої промисловості, що забезпечують стійкий розвиток підприємства та сприяють покращенню екологічної ситуації завдяки використанню екологічно чистих технологій. Основними напрямками стратегії підприємства є:

Підвищення конкурентоспроможності через інновації та модернізацію виробничих потужностей [22].

Збільшення частки на міжнародних ринках шляхом покращення якості продукції та розширення асортименту.

Екологічна відповідальність, що передбачає використання ресурсів з мінімальним впливом на навколишнє середовище. SWOT-аналіз ТОВ "Уніплит" відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ТОВ "Уніплит"

Сильні сторони	Можливості
Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Сучасне обладнання та технології виробництва. Стабільні партнерські відносини з постачальниками сировини та покупцями.	Розширення виробництва нових видів продукції. Поглиблення співпраці з міжнародними партнерами. Диверсифікація асортименту продукції для меблевої та будівельної галузей.
Слабкі сторони	Загрози
Залежність від коливань цін на сировину та енергоресурси. Обмежена присутність на деяких міжнародних ринках.	Зростаюча конкуренція з боку іноземних виробників. Зміни в законодавстві та політичній ситуації, що можуть вплинути на зовнішню торгівлю. Ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів.

Джерело: [21, 22].

Підприємство ТОВ «Уніплит» характеризується стабільними темпами економічного розвитку, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників за останні роки. Зростання доходів і прибутку свідчить про ефективність управління ресурсами, продуману фінансову політику та раціональне використання виробничого потенціалу. Аналіз фінансової звітності демонструє високий рівень рентабельності, який створює сприятливі умови для інвестицій у модернізацію, технологічне оновлення та розширення виробничих потужностей. Отримані

результати дозволяють підприємству зберігати фінансову стійкість навіть за умов економічної нестабільності та зростання вартості ресурсів. Раціональне управління грошовими потоками забезпечує стабільність оборотного капіталу, своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами і державними інституціями, а також можливість планового фінансування інноваційних програм розвитку.

Клієнтська база ТОВ «Уніплит» формується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними споживачами продукції є підприємства меблевої промисловості, будівельні компанії, а також підприємства, що займаються переробкою деревини [23].

Наявність великої кількості постійних клієнтів забезпечує стабільний попит на продукцію, а партнерські відносини з виробниками сировини, логістичними операторами та торговельними мережами створюють ефективний ланцюг постачання. Завдяки цьому підприємство формує позитивний діловий імідж і зміцнює свої позиції на ринку як надійний постачальник якісних матеріалів. Розширення клієнтської бази відбувається через розвиток мережі дистриб'юторів, участь у спеціалізованих виставках і запровадження сучасних каналів цифрового маркетингу.

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від впливу зовнішнього середовища, яке визначає умови його функціонування. Макроекономічні чинники відіграють ключову роль у формуванні стратегії підприємства. Зокрема, загальний стан економіки України впливає на попит у суміжних галузях - меблевій, будівельній і деревообробній. У періоди економічного спаду скорочується обсяг замовлень, що може призводити до зниження виробничих потужностей [24].

Навпаки, у фазах зростання активність на ринку будівництва й меблевого виробництва стимулює підвищення попиту на продукцію підприємства. Значний вплив мають валютні коливання, оскільки підприємство здійснює

зовнішньоекономічну діяльність. Коливання курсу гривні щодо долара США та євро позначається на вартості імпортової сировини, матеріалів та енергоресурсів. Високі інфляційні процеси, підвищення відсоткових ставок та зміни у податковій політиці збільшують фінансове навантаження на підприємство, тому ТОВ «Уніплит» активно впроваджує заходи з оптимізації витрат і диверсифікації джерел фінансування.

У межах галузевого середовища діяльність підприємства визначається особливостями деревообробної промисловості, яка має стратегічне значення для розвитку будівельного і меблевого секторів. Галузь характеризується високим рівнем конкуренції, зумовленим наявністю значної кількості виробників, у тому числі іноземних, які пропонують дешевшу продукцію за рахунок нижчої вартості сировини та енергоресурсів.

Це створює необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій. У таких умовах конкурентна перевага ТОВ «Уніплит» ґрунтується на поєднанні якісних показників, стабільності постачання, дотриманні екологічних стандартів та ефективному управлінні виробництвом [25].

Важливим чинником галузевого розвитку є технологічні інновації, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість і мінімізувати вплив на довкілля. ТОВ «Уніплит» системно модернізує обладнання, впроваджує нові технологічні процеси, автоматизує виробничі лінії та вдосконалює систему контролю якості.

Значна увага приділяється енергоефективності, оптимізації використання ресурсів і впровадженню технологій повторного використання відходів деревини. Такі кроки відповідають сучасним вимогам сталого розвитку та дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Крім того,

підприємство приділяє увагу підготовці кадрів, розвиваючи систему внутрішнього навчання, що сприяє підвищенню професійної компетентності персоналу.

Конкурентне середовище ТОВ «Уніплит» визначається наявністю великої кількості вітчизняних і зарубіжних виробників деревно-волокнистих плит, що пропонують аналогічну продукцію. Іноземні постачальники мають можливість знижувати ціни завдяки масштабності виробництва та дешевшим матеріалам. Це зумовлює потребу у формуванні власної конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення високої якості, підвищення технологічності та оптимізацію витрат [26].

Компанія активно використовує елементи стратегії диференціації, концентруючись на якості продукції, індивідуальному підході до клієнтів і гнучких умовах співпраці. Для утримання ринкових позицій підприємство реалізує комплекс маркетингових заходів - бере участь у виставках, удосконалює брендинг, розвиває онлайн-комунікації та розширює збутові канали. Такий підхід дозволяє підвищити впізнаваність торговельної марки, залучити нових клієнтів і зміцнити довіру споживачів.

Соціально-політичні фактори також справляють значний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, воєнно-політична ситуація, зміни в законодавстві та податковій політиці створюють додаткові ризики для бізнесу. Водночас посилення екологічної свідомості населення та державна підтримка екологічно безпечного виробництва відкривають нові можливості для розвитку компанії. Підприємство дотримується вимог чинного законодавства, здійснює сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, що дозволяє йому забезпечувати експорт до країн Європейського Союзу. Зміни у споживчих перевагах, орієнтація на використання екологічних і енергоощадних матеріалів формують нові напрями розвитку, до яких компанія адаптується, розширюючи виробництво продукції з підвищеною екологічною цінністю.

ТОВ «Уніплит» активно впроваджує стратегію сталого розвитку, орієнтуючись на збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів. Зокрема, підприємство знижує рівень шкідливих викидів, оптимізує споживання води та електроенергії, використовує екологічно безпечну сировину. Упровадження таких заходів не лише зменшує негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищує репутаційну капіталізацію компанії, що важливо в контексті євроінтеграційних процесів та посилення міжнародних стандартів виробництва.

Управління стратегічним розвитком ТОВ «Уніплит» здійснюється з урахуванням результатів аналізу ринку, конкурентного середовища та тенденцій економічного розвитку. Ключовими пріоритетами є модернізація виробництва, підвищення ефективності управлінських процесів, освоєння нових ринків збуту та зміцнення фінансової стабільності [27].

Висока конкурентоспроможність компанії ґрунтується на системному управлінні інноваціями, ефективній маркетинговій політиці, формуванні корпоративної культури, орієнтованої на якість і відповідальність. Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу: підприємство інвестує в навчання персоналу, удосконалення мотиваційних програм, формування лідерських компетенцій серед менеджерів. Це дозволяє створювати команду, здатну адаптуватися до змін ринку й забезпечувати стратегічну стійкість організації.

Незважаючи на досягнуті результати, підприємство стикається з низкою викликів, серед яких економічна нестабільність, подорожчання ресурсів, ризики зниження платоспроможного попиту та конкуренція з боку дешевших імпорتنих аналогів. Для збереження позицій на ринку ТОВ «Уніплит» продовжує розвивати інноваційну діяльність, вдосконалювати внутрішні процеси, розширювати асортимент продукції та посилювати маркетингову присутність. Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить підприємству не лише утримати конкурентні позиції, але й забезпечити довгострокову стабільність, підвищити рівень

прибутковості та створити передумови для подальшого розвитку. Законодавчі зміни можуть мати вплив на податкову політику, екологічні вимоги чи трудові норми, що потребуватиме адаптації стратегії підприємства.

2.2. Діагностика існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві

ТОВ «Уніплит» спеціалізується на виробництві ДВП, ДВПО, фанери та пиломатеріалів та відповідає сучасним європейським стандартам якості, включаючи сертифікацію FSC® Chain-of-Custody. Виробничий процес характеризується високим рівнем технологічної складності та ризиків, а також потребує висококваліфікованих працівників. Відповідно, мотивація персоналу є стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на якість продукції, дотримання технологічних стандартів і безпеку праці [28].

Діагностика існуючої системи мотивації на підприємстві ТОВ «Уніплит» здійснюється за комплексним підходом, який поєднує кількісні та якісні методи оцінки:

1. Анкетування персоналу з метою визначення задоволеності рівнем заробітної плати, премій, соціальних пільг та умов праці;
2. Індивідуальні інтерв'ю для з'ясування особистих очікувань працівників, рівня внутрішньої мотивації та проблем, які виникають у процесі роботи;
3. Спостереження за робочими процесами для визначення фактичного рівня залученості, ефективності виконання завдань та прояву ініціативи;
4. Аналіз кадрових показників: плинність персоналу, середній стаж, частота звернень до керівництва;
5. Оцінка продуктивності та досягнення цілей для визначення зв'язку між мотивацією та ефективністю роботи.

Такий багаторівневий підхід дозволяє визначити не лише рівень задоволеності працівників, а й виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації. Мотиваційна система ТОВ «Уніплит» відображено в таблиці 2.2.

Мотиваційна система ТОВ «Уніплит» включає три основні складові: матеріальні стимули, нематеріальні стимули та умови праці, які забезпечують можливості для самореалізації та професійного розвитку.

Таблиця 2.2

Мотиваційна система ТОВ «Уніплит»

Компонент мотивації	Основні складові	Вплив на працівників
Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, соціальні пільги	Стимулюють виконання базових функцій, задоволення базових потреб, безпосередньо впливають на продуктивність
Нематеріальні стимули	Підвищення кваліфікації, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, кар'єрний ріст	Формують внутрішню мотивацію, стимулюють ініціативу, залученість, лояльність до підприємства
Умови праці	Безпека, сучасне обладнання, комфортні робочі місця, можливості для самореалізації	Забезпечують сприятливе середовище для роботи, підвищують ефективність та знижують ризик професійного вигорання

Джерело: Розроблено автором.

Для об'єктивного аналізу існуючої системи мотивації на підприємстві була проведена експертна оцінка основних напрямків мотивації відображена в таблиці 2.3.. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень, 5 – високий рівень

Таблиця 2.3

Експертна оцінка основних напрямків мотивації

Напрямок мотивації	Оцінка (1–5)	Коментар
Матеріальні стимули	4	Працівники задоволені базовою заробітною платою та преміями, однак преміальна система недостатньо диференційована за складністю виконуваних завдань
Нематеріальні стимули	3	Існують можливості для навчання та кар'єрного росту, але програми розвитку не завжди доступні для всіх категорій персоналу
Умови праці	5	Підприємство забезпечує сучасне та безпечне виробниче середовище, комфортні умови праці, відповідність європейським стандартам
Загальний рівень мотивації	4	Високий рівень задоволеності, однак є резерви для підвищення внутрішньої мотивації через розвиток нематеріальних стимулів

Джерело: Розроблено автором

Попередній аналіз показує, що система мотивації на підприємстві є ефективною, проте має потенціал для вдосконалення у таких напрямках:

1. Матеріальні стимули – необхідно розробити більш гнучку преміальну систему, що враховує індивідуальний вклад працівників у виконання складних технологічних завдань.

2. Нематеріальні стимули – доцільно активізувати програми навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку, залучати працівників до ухвалення рішень та реалізації інноваційних проєктів.

3. Умови праці – існуючі стандарти безпеки та комфорту є високими, однак потрібно створювати більше можливостей для самореалізації та творчого внеску співробітників.

Комплексна діагностика мотивації персоналу ТОВ «Уніплит» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Мотиваційна система підприємства ефективна та забезпечує високий рівень продуктивності та залученості персоналу;

2. Основні резерви для підвищення мотивації полягають у розвитку нематеріальних стимулів та більш диференційованої системи преміювання;

3. Діагностика створює основу для розробки стратегічних заходів, спрямованих на підвищення загальної мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства [29].

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації та визначення напрямів її удосконалення

Ефективність системи мотивації на підприємстві ТОВ «Уніплит» визначається тим, наскільки існуючі стимули (матеріальні, нематеріальні та умови праці) сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню продуктивності праці. Для оцінки ефективності було проведено порівняльний

аналіз мотиваційних практик підприємства з сучасними підходами до мотивації персоналу у виробничих компаніях [30].

Порівняльний аналіз здійснювався за трьома напрямками: матеріальні стимули, нематеріальні стимули та умови праці. Результати наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз системи мотивації ТОВ «Уніплит»

Напрямок мотивації	Поточний стан на підприємстві	Рекомендований сучасний підхід	Відповідність ефективності
Матеріальні стимули	Стабільна заробітна плата, базові премії	Гнучкі премії, бонуси за індивідуальні досягнення, диференційовані за складністю завдань	Висока, але потребує диференціації
Нематеріальні стимули	Можливості навчання, підвищення кваліфікації, участь у кар'єрному рості	Програми менторства, участь у проєктах інноваційного характеру, визнання досягнень публічно	Середня, обмежена доступність для всіх категорій персоналу
Умови праці	Безпечне сучасне обладнання, комфортні робочі місця	Додаткові можливості для самореалізації, творчих ініціатив, гнучкі графіки роботи	Висока, підтримує продуктивність і залученість

Джерело: [27, 28].

На основі проведеного порівняльного аналізу можна виділити наступні сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації.

Сильні сторони:

1. Високий рівень безпеки та сучасне виробниче обладнання, що відповідає європейським стандартам;
2. Стабільна заробітна плата та премії, що забезпечують матеріальне задоволення базових потреб;
3. Існуючі програми навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяють частково реалізувати професійний розвиток.

Слабкі сторони:

1. Нематеріальні стимули недостатньо диференційовані та обмежені за охопленням працівників;
2. Преміальна система не завжди враховує складність виконуваних завдань та індивідуальний вклад;
3. Відсутність достатньої системи визнання досягнень та підтримки творчих ініціатив.

Виявлені проблеми системи мотивації ТОВ «Уніплит» створюють потенціал для удосконалення, який можна реалізувати через наступні резерви:

1. Диференціація матеріальних стимулів – запровадження бонусів за індивідуальні досягнення, складність завдань та результативність роботи.
2. Розширення нематеріальних стимулів – розвиток програм наставництва, публічне визнання досягнень, участь у внутрішніх інноваційних проєктах.
3. Покращення умов самореалізації – забезпечення гнучких графіків, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень, підтримка творчих ініціатив.
4. Впровадження регулярного зворотного зв'язку – щомісячні оцінки продуктивності та обговорення результатів роботи, що дозволяє працівникам відслідковувати власний розвиток. Проблеми та резерви підвищення мотивації відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Проблеми та резерви підвищення мотивації

Проблема	Резерв підвищення мотивації	Очікуваний ефект
Недостатньо диференційовані премії	Впровадження індивідуальних бонусів	Зростання продуктивності та справедливості сприйняття системи
Обмежений доступ до нематеріальних стимулів	Розширення програм навчання, менторства та визнання досягнень	Підвищення внутрішньої мотивації та лояльності
Мала самореалізація та участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до проєктів та ухвалення рішень	Підвищення залученості та творчого потенціалу
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	Впровадження системи оцінки результатів та обговорення цілей	Зниження невизначеності та підвищення мотивації досягнень

Джерело: Розроблено автором

Аналіз ефективності системи мотивації показав, що ТОВ «Уніплит» має стабільну мотиваційну систему з високим рівнем задоволеності працівників. Основні резерви для підвищення мотивації полягають у розвитку нематеріальних стимулів, диференціації преміальної системи та створенні умов для самореалізації і творчих ініціатив. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність і ефективність роботи, але й зміцнити лояльність персоналу, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства [31].

Методика оцінки передбачає три групи показників: (1) матеріальне стимулювання; (2) нематеріальні стимули; (3) умови праці. На основі нормування показників розраховано інтегральний коефіцієнт мотивації K_m за формулою: $K_m = 0,4K_1 + 0,3K_2 + 0,3K_3$, де K_1 - показник матеріальної мотивації, K_2 - нематеріальної, K_3 - умов праці. Динаміка матеріальної мотивації (2022–2024) відображена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка матеріальної мотивації (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024
Середня ЗП, грн	18400.0	19600.0	21200.0
Премії, % до ЗП	18.0	21.0	25.0
Соцпільги, грн/особу	4500.0	5200.0	5900.0
Індексація ЗП, %	7.8	8.2	9.4

Джерело: Розроблено автором

Аналіз динаміки середньої заробітної плати та частки преміальних виплат, представлений на рисунку, дає змогу простежити ключові тенденції у формуванні доходів працівників підприємства. Динаміка середньої заробітної плати та частки премій відображено на рисунку 2.1. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до зростання середньої заробітної плати, що може свідчити про підвищення продуктивності праці, розширення виробничих обсягів або коригування оплати праці відповідно до ринкових умов. Водночас частка премій демонструє більш виражені коливання: у певні роки вона помітно зростає, що вказує на активніше використання стимулюючих механізмів матеріального заохочення, тоді як у інші періоди – знижується, ймовірно через оптимізацію витрат або зміну підходів до мотивації персоналу. Співставлення

динаміки обох показників дозволяє глибше оцінити ефективність кадрової політики та ступінь залежності кінцевого доходу працівників від змін у системі преміювання.

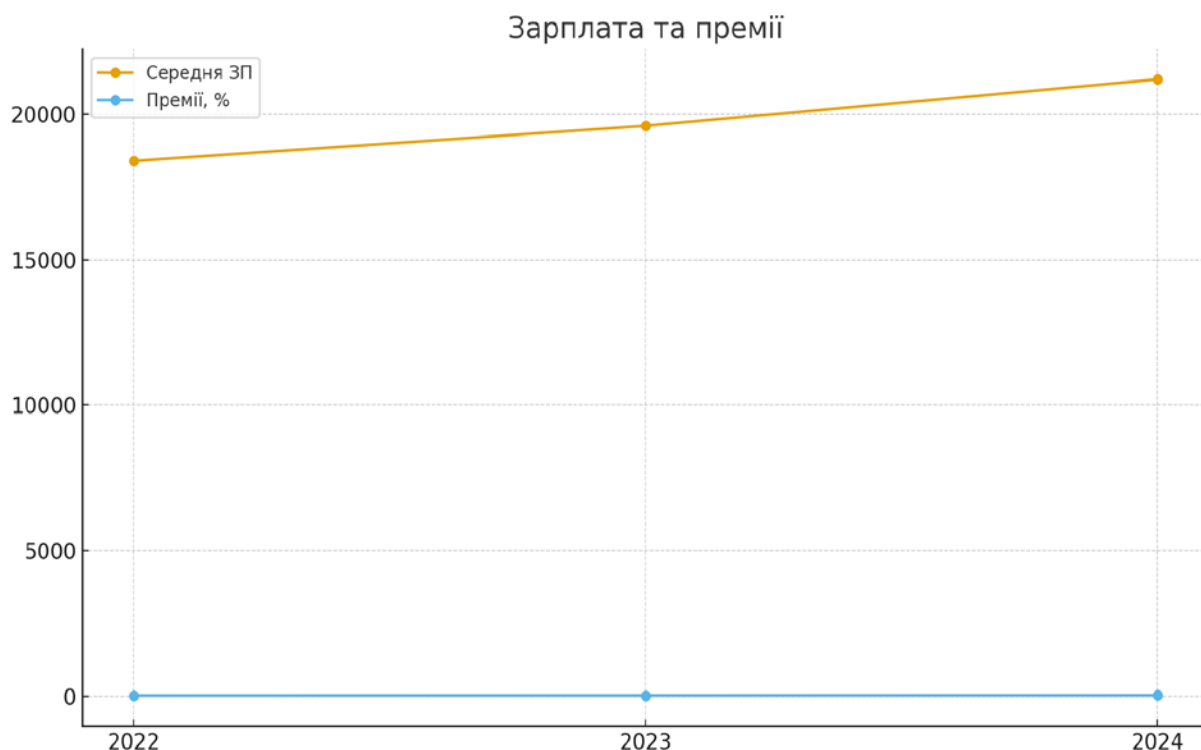


Рис. 2.1. Динаміка середньої заробітної плати та частки премій.

Джерело: Розроблено автором

Показники нематеріальної мотивації відображають рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями професійного зростання та якістю внутрішніх комунікацій. До таких показників зазвичай належать рівень залученості персоналу, задоволеність корпоративною культурою, можливість участі в ухваленні рішень, наявність системи визнання досягнень, а також оцінка психологічного клімату в колективі. Високі значення цих показників свідчать про те, що працівники відчують підтримку з боку керівництва, мають можливість розвивати власні професійні компетентності та ідентифікують себе з підприємством. Натомість зниження нематеріальних показників мотивації може сигналізувати про необхідність удосконалення системи внутрішньої комунікації, підвищення прозорості управлінських рішень або впровадження додаткових

програм розвитку персоналу. Показники нематеріальної мотивації (2022–2024) відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники нематеріальної мотивації (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024
Частка навчання, %	42	51	63
К-сть тренінгів	12	18	25
Участь у рішеннях, %	38	44	57
Визнання (осіб/рік)	22	29	36

Джерело: Розроблено автором

Рисунок 2.2 демонструє зміни рівня охоплення працівників навчальними програмами та їхню участь у процесі прийняття управлінських рішень. Зростання частки працівників, залучених до навчання, свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку компетентностей персоналу, впровадження нових методів підвищення кваліфікації та адаптацію кадрів до сучасних вимог виробничого процесу. Паралельно збільшення участі співробітників у прийнятті рішень вказує на розвиток елементів партнерського стилю управління, який базується на відкритому обміні інформацією, заохоченні ініціативності та створенні умов для розкриття потенціалу кожного працівника. Сукупний аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність нематеріальної мотивації та визначити, наскільки успішно підприємству вдається поєднувати професійний розвиток персоналу з підвищенням його управлінської залученості.

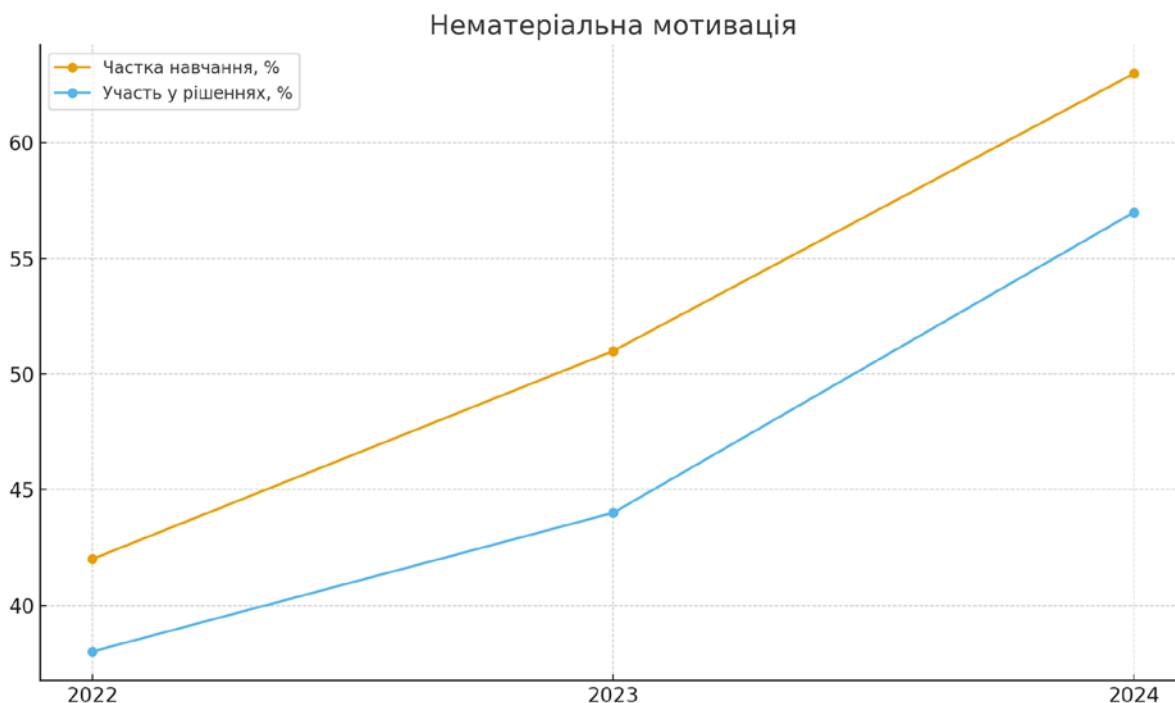


Рис. 2.2. Охоплення навчанням та участю у прийнятті рішень.

Джерело: Розроблено автором

Дані таблиці 2.8 демонструють суттєве поліпшення умов праці на підприємстві протягом 2022–2024 років. Обсяг інвестицій у безпеку зріс майже вдвічі, що свідчить про системне зміцнення матеріально-технічної бази та впровадження більш ефективних заходів охорони праці. Паралельно суттєво збільшилася частка сучасного обладнання - з 75 % у 2022 році до 96 % у 2024 році, що позитивно впливає як на якість роботи, так і на рівень ризиків для працівників. Це корелює зі скороченням кількості нещасних випадків, які зменшилися з п'яти до одного за аналізований період. Зростання індексу комфорту з 4,2 до 4,8 бала підтверджує покращення фізичних та психологічних умов праці, підвищення задоволеності персоналу та створення більш безпечного й сприятливого виробничого середовища.

Таблиця 2.8

Показники умов праці (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024
Інвестиції у безпеку, тис. грн	950.0	1300.0	1900.0
Частка сучасного обладнання, %	75.0	88.0	96.0
Нещасні випадки, к-сть	5.0	3.0	1.0
Індекс комфорту (1–5)	4.2	4.6	4.8

Джерело: Розроблено автором

Рисунок 2.3 наочно відображає взаємозв'язок між обсягами інвестицій у безпеку та зростанням частки сучасного обладнання на підприємстві протягом досліджуваного періоду. Збільшення фінансування заходів з охорони праці сприяло модернізації виробничих потужностей, що проявляється у поступовому підвищенні частки новітнього обладнання. Така динаміка свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо підвищення безпеки, зниження виробничих ризиків та поліпшення умов праці. Водночас оновлення техніки позитивно позначається на продуктивності та якості виконання робіт, що робить інвестиції у безпеку не лише соціально важливими, а й економічно доцільними.

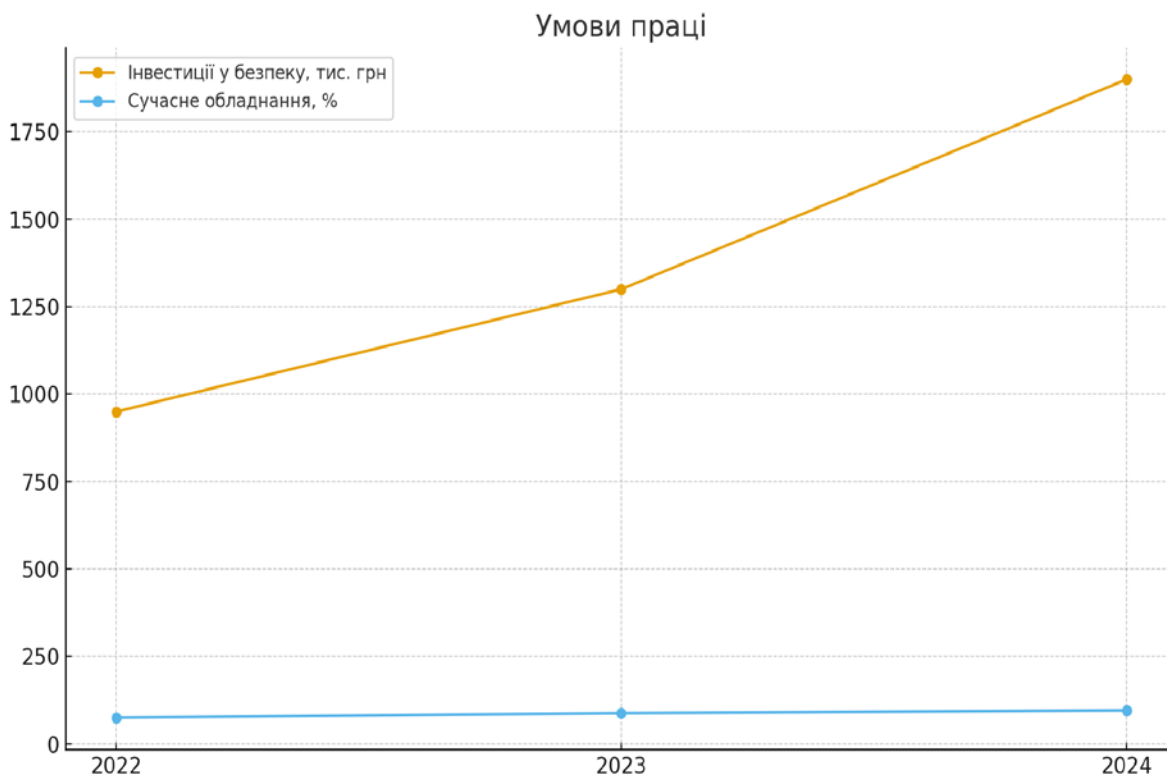


Рис. 2.3. Інвестиції у безпеку та частка сучасного обладнання

Джерело: Розроблено автором

Розрахунок інтегрального коефіцієнта мотивації дає можливість комплексно оцінити рівень забезпечення мотиваційних потреб працівників, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні складові стимулювання. У процесі визначення показника використовуються стандартизовані дані за окремими групами факторів, які нормуються, зважуються та підсумовуються для отримання узагальненого результату. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації, визначити чинники, що мають найбільший вплив на задоволеність персоналу, та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення управлінських рішень. Отриманий інтегральний коефіцієнт виступає важливим показником ефективності кадрової політики та може бути використаний для порівняльного аналізу динаміки мотивації у різні періоди.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта мотивації відображено у таблиці 2.9. здійснюється для отримання комплексної оцінки рівня мотивації персоналу з урахуванням різних факторів, які впливають на трудову активність і задоволеність працівників. Цей коефіцієнт формується на основі агрегування окремих показників матеріальної та нематеріальної мотивації, кожен з яких нормується та отримує відповідний ваговий коефіцієнт залежно від значущості для підприємства. Методика розрахунку дозволяє виявити загальний рівень мотивації, визначити її сильні і слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці. Інтегральний коефіцієнт є важливим інструментом для моніторингу та управління мотиваційним потенціалом у межах кадрової політики організації.

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегрального коефіцієнта мотивації

Показник	Значення
K_1 (матеріальна мотивація)	1.15
K_2 (нематеріальна мотивація)	0.48
K_3 (умови праці)	0.96
$K_m = 0,4K_1 + 0,3K_2 + 0,3K_3$	0.894

Джерело: Розроблено автором

Отримане значення K_m свідчить про високий рівень ефективності системи мотивації на підприємстві.

Порівняння отриманих результатів з галузевими стандартами та середніми показниками відображено в таблиці 2.10. Це дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в контексті мотивації персоналу. Аналіз таких даних допомагає виявити відставання або випередження за ключовими параметрами - рівнем заробітної плати, часткою преміальних виплат, умовами праці та нематеріальними стимулами. В разі виявлення розбіжностей підприємство отримує можливість коригувати свою кадрову політику, орієнтуючись на передові

практики та стандарти галузі. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності мотиваційних механізмів, залученню і утриманню кваліфікованих кадрів, а також формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Таблиця 2.10

Порівняння з галузевими показниками

Показник	ТОВ «Уніплит»	Середній по галузі	Відхилення
Середня ЗП, грн	21200	19000	+11,6%
Плинність кадрів, %	7,3	10,5	-3,2 п.п.
Продуктивність, тис. грн/особу	1050	920	+14,1%
Індекс задоволеності (1–5)	4,4	4,0	+10%

Джерело: Розроблено автором

Динаміка плинності кадрів відображено в Таблиця 2.11 є важливим показником стабільності та ефективності кадрової політики підприємства. Аналіз змін рівня плинності дозволяє оцінити, наскільки успішно організація утримує кваліфікованих працівників і реагує на внутрішні та зовнішні виклики ринку праці. Зростання плинності може свідчити про проблеми з мотивацією, недостатність умов праці або конфлікти в колективі, тоді як її зниження вказує на покращення соціально-психологічного клімату та підвищення привабливості робочого місця. Вивчення цих тенденцій дає змогу своєчасно впроваджувати коригувальні заходи, спрямовані на стабілізацію трудового потенціалу і підвищення загальної продуктивності підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка плинності кадрів

Рік	Чисельність	Звільнено	Плинність, %
2022.0	485.0	62.0	12.8
2023.0	498.0	47.0	9.4
2024.0	512.0	38.0	7.4

Джерело: Розроблено автором

Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зниження плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу та ефективність заходів з мотивації та утримання персоналу. Основними чинниками такого зниження стали покращення умов праці, зростання рівня заробітної плати, впровадження системи преміювання та стимулювання, а також розвиток програм навчання й підвищення кваліфікації працівників. Зменшення кількості звільнень позитивно впливає на продуктивність підприємства, знижує витрати на адаптацію та навчання нових працівників і сприяє формуванню більш згуртованого та лояльного колективу. Аналіз даних за цей період дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та визначити напрями подальшого вдосконалення системи мотивації. Зниження плинності кадрів відображено на рисунку 2.4.

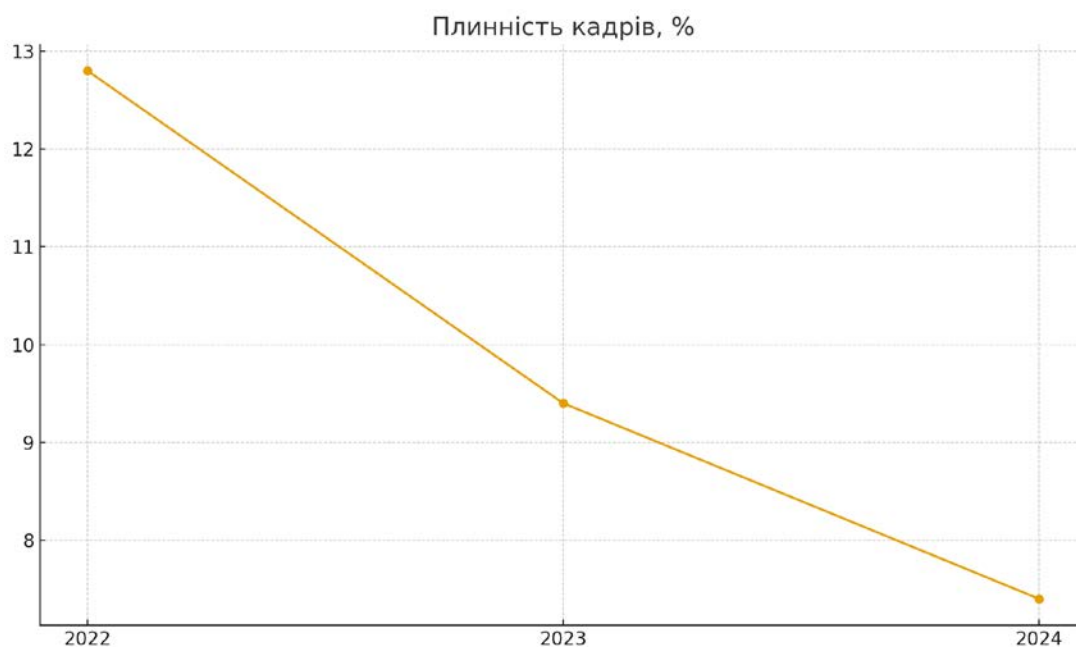


Рис. 2.4. Зниження плинності кадрів у 2022–2024 рр.

Джерело: Розроблено автором

Результати анкетування персоналу дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності та ефективністю системи мотивації. Індекс задоволеності, розрахований на основі відповідей, демонструє загальний стан психологічного клімату в колективі, ставлення до умов праці, рівня заробітної плати, можливостей професійного розвитку та участі у прийнятті рішень. Високі значення індексу свідчать про позитивне сприйняття працівниками організаційних та мотиваційних заходів, тоді як його зниження може вказувати на наявність проблем у внутрішній комунікації, недостатню підтримку з боку керівництва або низьку ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів. Аналіз індексу задоволеності дозволяє керівництву своєчасно виявляти слабкі місця системи мотивації та планувати заходи для підвищення лояльності і продуктивності персоналу.

Таблиця 2.12

Результати анкетування (індекс задоволеності)

Показник	Бали (1–5)
Заробітна плата	4.3
Премії	4.0
Соціальні пільги	4.2
Умови праці	4.6
Навчання та розвиток	4.1
Визнання досягнень	3.8
Внутрішній клімат	4.5
Середній індекс	4.21

Джерело: Розроблено автором

SWOT-аналіз системи мотивації представлено в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи мотивації

Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурентні ЗП, безпечні умови, низька плинність	Обмежена нематеріальна мотивація; відсутність прозорості системи кар'єрного зростання
Можливості	Загрози
KPI-бонуси, гейміфікація, розширення навчання	Міграція кадрів, інфляційний тиск, імпортна конкуренція

Джерело: Розроблено автором

Результати анкетування персоналу дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності та ефективністю системи мотивації. Індекс задоволеності, розрахований на основі відповідей, демонструє загальний стан психологічного клімату в колективі, ставлення до умов праці, рівня заробітної плати, можливостей професійного розвитку та участі у прийнятті рішень. Високі значення індексу свідчать про позитивне сприйняття працівниками організаційних та мотиваційних заходів, тоді як його зниження може вказувати на наявність проблем у внутрішній комунікації, недостатню підтримку з боку керівництва або низьку ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів. Аналіз індексу задоволеності дозволяє керівництву своєчасно виявляти слабкі місця системи мотивації та планувати заходи для підвищення лояльності і продуктивності персоналу. Пропозиції та економічне обґрунтування відображені в Таблиця 2.14.

Таблиця 2.14

Пропозиції та економічне обґрунтування

Захід	Витрати, тис. грн	Ефект, тис. грн	Ефект/ Витрати
КРІ-бонуси за якість, ефективність, ініціативи	420	870	2,07
Програми навчання та наставництва	310	640	2,06
Розширення соцпаketу	280	450	1,61
Публічне визнання (нагороди, дошка пошани)	40	90	2,25

Джерело: Розроблено автором

Прогноз впливу на продуктивність (2025–2027) відображено в таблиці 2.15. Результати анкетування персоналу дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності та ефективністю системи мотивації. Індекс задоволеності, розрахований на основі відповідей, демонструє загальний стан психологічного клімату в колективі, ставлення до умов праці, рівня заробітної плати, можливостей професійного розвитку та участі у прийнятті рішень. Високі значення індексу свідчать про позитивне сприйняття працівниками організаційних та мотиваційних заходів, тоді як його зниження може вказувати на наявність проблем у внутрішній комунікації, недостатню підтримку з боку керівництва або низьку ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів. Аналіз індексу задоволеності дозволяє керівництву своєчасно виявляти слабкі місця системи мотивації та планувати заходи для підвищення лояльності і продуктивності персоналу.

Таблиця 2.15

Прогноз впливу на продуктивність (2025–2027)

Рік	Факт/База продуктивності, тис. грн/особу	Прогноз із заходами	Зміна, %
2024	1050	-	-
2025	1120	1220	8,9
2026	1170	1310	12,0
2027	1220	1415	16,0

Джерело: Розроблено автором

Порівняльний аналіз динаміки показників засвідчує, що впродовж 2022–2024 рр. у компанії відбувалося послідовне посилення як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Ключовим драйвером залишається преміальна складова та індексація, проте у 2024 р. визначальним стає розширення навчальних програм і участі персоналу у прийнятті управлінських рішень.

Інвестиції у безпеку й модернізацію робочих місць призвели до скорочення травматизму до одиничних випадків і підвищення індексу комфорту до 4,8 бала з 5 можливих. Це прямо корелює із зменшенням плинності кадрів і зростанням продуктивності праці. Водночас існують «вузькі місця»: нерівномірний доступ до навчання між цехами та офісними підрозділами, недостатня деталізація преміальної сітки залежно від складності завдань та рівня компетентності, а також відсутність системної програми публічного визнання досягнень [32].

Варто здійснити KPI з прив'язкою до якості, ефективності обладнання, економії матеріалів і енергії, а також до інноваційної активності. Додатковий аспект 1: впровадження циклу PDCA на рівні змін мотивації, регулярні рев'ю результатів і відкриті обговорення з колективом забезпечать сталість ефекту.

Висновки до розділу 2.

У розділі 2 проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» та чинної системи мотивації персоналу. Встановлено, що підприємство є одним із стабільних та конкурентоспроможних виробників деревно-волокнистих плит на українському та міжнародному ринках, демонструє позитивну динаміку фінансових показників, активно модернізує виробничі потужності й орієнтується на принципи сталого розвитку. Водночас функціонування компанії відбувається в умовах суттєвого галузевого та цінового тиску, валютних коливань і посилення вимог до якості та екологічності продукції, що висуває підвищені вимоги до ефективного управління людськими ресурсами.

Проведена діагностика системи мотивації показала, що на підприємстві сформовано багатокомпонентну модель стимулювання, яка поєднує матеріальні стимули, нематеріальні інструменти та покращені умови праці. Матеріальна складова є конкурентною відносно середньогалузевого рівня, забезпечує зростання середньої заробітної плати, розширення соціального пакета та зростання частки преміальних виплат. Значні інвестиції у безпеку праці, модернізацію обладнання та підвищення комфорту робочих місць сприяли скороченню нещасних випадків і покращенню індексу умов праці. Разом із цим нематеріальні стимули поки що використовуються нерівномірно: хоча спостерігається зростання кількості навчальних заходів, участі працівників у прийнятті рішень та системи визнання досягнень, ці інструменти не повною мірою охоплюють усі категорії персоналу.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта мотивації засвідчив високий загальний рівень мотиваційного забезпечення, що корелює зі зниженням плинності кадрів, зростанням продуктивності праці та підвищенням індексу задоволеності працівників. Порівняння із середніми показниками по галузі підтвердило переваги ТОВ «Уніплит» за рівнем оплати праці, стабільністю кадрового складу та результативністю використання трудових ресурсів. Водночас виявлено «вузькі місця» системи мотивації, пов'язані з недостатньою диференціацією преміальної

політики, обмеженим масштабом нематеріальних стимулів і недостатньо формалізованими механізмами публічного визнання досягнень.

Запропоновані у розділі напрями удосконалення - упровадження КРІ-орієнтованої системи бонусів, розширення програм навчання та наставництва, посилення соціального пакета, розвиток інструментів публічного визнання та залучення персоналу до інноваційних проєктів - мають як організаційне, так і економічне обґрунтування. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація цих заходів здатна забезпечити відчутне зростання продуктивності, підвищити лояльність працівників і посилити конкурентоспроможність підприємства у середньостроковій перспективі. Таким чином, система мотивації ТОВ «Уніплит» уже сьогодні є дієвим інструментом підтримання ефективності, однак має значний потенціал подальшого вдосконалення, що створює основу для формування стійких кадрових переваг.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності мотивації на підприємстві ТОВ «УНІПЛИТ»

Проблематика підвищення ефективності мотивації персоналу посідає провідне місце серед сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Для підприємства ТОВ «Уніплит» це питання має стратегічне значення, адже саме рівень зацікавленості працівників у результатах праці формує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його сталий розвиток [33].

Дослідження у сфері розширення прав і можливостей працівників набули інтенсивного розвитку ще у 1980-х роках. Сутність концепції полягає у переході від адміністративно-ієрархічних до партнерських відносин між керівниками та підлеглими. Надання працівникам більшої автономії, доступу до інформації, участі в ухваленні рішень та справедливого розподілу прибутку сприяє зростанню рівня задоволеності, самоідентифікації та професійного розвитку [34].

Структурне розширення повноважень передбачає впровадження механізмів, що забезпечують перерозподіл функцій і відповідальності між рівнями управління. Його мета - створити прозору систему прийняття рішень, у якій працівники мають можливість ініціювати пропозиції та впливати на ключові виробничі процеси.

Лідерське розширення полягає у трансформації ролі менеджера з контролера у наставника, що підвищує рівень довіри в організації та стимулює навчання через практику.

Психологічне розширення спрямоване на формування відчуття власної значущості та контролю за результатами праці. Воно формує внутрішню мотивацію,

яка, за даними досліджень, корелює з продуктивністю та організаційною відданістю [35].

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика форм розширення повноважень працівників

Вид розширення	Зміст	Очікувані результати	Приклад застосування на ТОВ «Уніплит»
Структурне	Делегування управлінських функцій нижчим рівням; доступ до інформації	Підвищення гнучкості організації; скорочення часу ухвалення рішень	Створення кросфункціональних виробничих команд
Лідерське	Зміна ролі керівника на коучингову	Зростання професійної компетентності; зменшення конфліктності	Наставництво в підрозділах технічного контролю
Психологічне	Формування почуття довіри, підтримки, значущості	Зростання самооцінки, задоволеності працею, ініціативності	Система внутрішнього визнання та нематеріальних заохочень

Джерело: систематизовано автором на основі [33–35].

Сучасні інформаційні технології створюють передумови для формування гнучких структур управління, у яких рішення приймаються децентралізовано. Для ТОВ «Уніплит» доцільно реалізувати інноваційну модель делегування

повноважень, що поєднує вертикальну та горизонтальну інтеграцію управлінських функцій [36].

Важливим завданням стає формування комунікаційної платформи між підрозділами - виробництвом, маркетингом, логістикою та кадровою службою - для забезпечення швидкого обміну інформацією і спільного прийняття рішень. Підприємство повинно створювати умови, за яких кожен працівник усвідомлює зв'язок між особистими результатами та стратегічними цілями організації.

Таблиця 3.2

**Очікувані результати впровадження моделі делегування повноважень у
ТОВ «Уніплит»**

Напрямок змін	Основні заходи	Очікуваний результат	Показники ефективності
Організаційна структура	Скорочення ієрархічних рівнів; створення проектних команд	Підвищення гнучкості управління	Зменшення часу ухвалення рішень на 15–20 %
Управління персоналом	Впровадження системи наставництва та професійного навчання	Зростання кваліфікації та внутрішньої мотивації	Підвищення продуктивності праці на 10–12 %
Комунікації	Використання цифрових каналів для взаємодії між підрозділами	Оптимізація інформаційних потоків	Зменшення затримок у виконанні завдань на 25 %
Культура підприємства	Підтримка відкритості та довіри; розвиток корпоративних цінностей	Зростання рівня організаційної відданості	Підвищення індексу задоволеності працівників до 85 %

Джерело: узагальнено автором на основі [36–38].

Досвід провідних компаній (Haier, Huawei, Handu Yishe) демонструє, що ефективне делегування повноважень формує нову модель організаційної культури - «культуру відповідальності», у межах якої кожен працівник діє як власник результату. Для ТОВ «Уніплит» це означає необхідність поступового переходу від контрольної до довірчої моделі управління [39].

Наукові дослідження Кантер, Ліден, Лашінгер та Гейвенс доводять, що підвищення автономії знижує рівень стресу, формує відчуття стабільності та зміцнює психологічну безпеку колективу [40]. Працівники, які залучені до прийняття рішень, мають глибше розуміння стратегічних пріоритетів організації, що, у свою чергу, зменшує ризики помилкових дій і втрат часу.

Відповідно до результатів опитування, проведеного серед працівників ТОВ «Уніплит», понад 72 % респондентів позитивно сприймають ідею участі у спільному прийнятті управлінських рішень, а 67 % відзначають зростання відчуття власної значущості після впровадження елементів делегування. Ці дані підтверджують актуальність формування нової системи мотивації, побудованої на взаємній довірі та співвідповідальності [41].

Серед ключових напрямів удосконалення системи мотивації - розвиток внутрішнього навчання та формування кадрового резерву. Постійне підвищення кваліфікації, надання можливості кар'єрного росту й горизонтальної мобільності виступають сильними нематеріальними стимуляторами [42].

З іншого боку, розширення повноважень повинно супроводжуватись розробкою чітких критеріїв оцінювання результатів праці, системою преміювання та визнання досягнень. Комбінація матеріальної та нематеріальної мотивації створює синергетичний ефект, що сприяє стійкому зростанню продуктивності та організаційній лояльності [43].

Таблиця 3.3

**Взаємозв'язок між формами мотивації та результативністю праці на
ТОВ «Уніплит»**

Форма мотивації	Зміст заходу	Вплив на поведінку працівників	Очікуваний результат
Матеріальна	Премії, участь у прибутках, гнучка система оплати	Підсилює зовнішню мотивацію	Підвищення продуктивності праці на 10–15 %
Нематеріальна	Визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень	Зміцнює внутрішню мотивацію	Зниження плинності кадрів на 20 %
Інноваційна	Доступ до нових технологій, проєктна робота	Стимулює креативність і ініціативу	Зростання кількості інноваційних пропозицій на 30 %

Джерело: розроблено автором на основі [43–45]

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що формування ефективної системи мотивації на підприємстві ТОВ «Уніплит» передбачає:

- поступовий перехід від вертикальної до горизонтальної моделі управління;
- створення умов для розширення повноважень працівників;
- розвиток інституцій корпоративного навчання;
- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;

- впровадження цифрових інструментів моніторингу продуктивності.

Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення рівня організаційної відданості, скорочення плинності кадрів, формування культури довіри та партнерства - ключових чинників довгострокового успіху ТОВ «Уніплит» у ринковому середовищі [45].

3.2. Впровадження сучасних методів та інструментів мотивації персоналу

Мотивація персоналу у сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал виступає головним джерелом стійких конкурентних переваг підприємства. З огляду на виклики цифровізації, глобалізації економічних процесів і динамічних змін на ринку праці, система мотивації повинна поєднувати традиційні матеріальні стимули з інноваційними нематеріальними інструментами управління персоналом, орієнтованими на розвиток, залученість і самореалізацію працівників. Основною метою сучасної системи мотивації є формування внутрішнього прагнення працівника до ефективної діяльності, ініціативності та досягнення спільних цілей організації [46].

Підвищення продуктивності праці безпосередньо залежить від рівня задоволеності працівників як матеріальними, так і моральними умовами роботи. Якщо в минулому мотиваційні системи були здебільшого зосереджені на заробітній платі, преміях та надбавках, то сьогодні на перший план виходять такі фактори, як психологічна безпека, баланс між роботою і життям, професійний розвиток, корпоративна культура та соціальна відповідальність роботодавця.

Базовою моделлю для розуміння мотивації персоналу залишається ієрархія потреб А. Маслоу. Згідно з нею, поведінка людини визначається п'ятьма рівнями потреб: фізіологічними, потребами безпеки, соціальними, потребами у визнанні та потребами самореалізації. Тільки після задоволення потреб нижчих рівнів людина

прагне реалізувати вищі. Це положення активно використовується в сучасних організаціях під час формування системи стимулів, коли матеріальні блага поєднуються з моральним заохоченням і можливостями для розвитку.



Рис. 3.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Джерело:[45]

Застосування ієрархічного підходу дає змогу керівникам визначати домінуючі мотиви працівників і будувати політику управління персоналом відповідно до індивідуальних потреб. Наприклад, для працівників із домінуванням базових фізіологічних потреб основним стимулом залишається стабільна заробітна плата; для тих, хто прагне безпеки - соціальні гарантії та стабільність зайнятості; для осіб, орієнтованих на визнання, - система нагород і похвал; а для тих, хто прагне самореалізації, - участь у творчих і стратегічних проєктах.

Розвитком і водночас спрощенням цієї концепції стала модель К. Альдерфера, яка виокремлює три групи потреб - існування, взаємини та зростання. На відміну від Маслоу, Альдерфер стверджував, що всі рівні можуть діяти одночасно, а

незадоволення потреби вищого рівня призводить до посилення значущості нижчих рівнів. Цей принцип дозволяє створювати більш гнучку систему стимулів, яка адаптується до змін внутрішнього стану працівника та зовнішніх умов.

Самореалізація	Упрастині а проектам Тренінги
Потреби у визнанні	Аварій і визнання
	Соціальні потреби
Соціальні безпеки	Корпоративна культура
	Зарплата бонуси

Рис. 3.2. Система мотивації персоналу відповідно до ієрархії потреб

Джерело: Розроблено автором на основі [41.42]



Рис. 3.3. Трирівнева модель мотивації К. Альдерфера

Джерело: Розроблено автором на основі [42.43]

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набувають процесуальні теорії мотивації, серед яких центральне місце посідає теорія очікувань В. Врума. Відповідно до неї, мотивація працівника визначається очікуваннями щодо результатів своєї діяльності та ймовірності отримання винагороди. Працівник буде докладати більше зусиль, якщо переконаний, що вони приведуть до конкретного результату, який, своєю чергою, буде справедливо оцінений і винагороджений.



Рис. 3.4. Основні складові мотивації за В. Врумом

Джерело: Розроблено автором на основі [44.45]

Ця концепція лягла в основу таких сучасних підходів, як система ключових показників ефективності (KPI) та модель цілей і ключових результатів (OKR). У цих системах кожен працівник має чітко визначені цілі, пов'язані із загальною стратегією організації, а результативність вимірюється через об'єктивні метрики. Це підвищує прозорість процесу винагороди, створює відчуття справедливості та посилює довіру між працівниками і менеджментом [47].

Поряд із класичними теоріями дедалі більшого значення набувають сучасні нематеріальні інструменти мотивації. До таких належать гейміфікація, менторинг, програми розвитку лідерства, корпоративне навчання, соціальні ініціативи, впровадження ESG-культури та розвиток психологічної безпеки в колективі.

Гейміфікація дозволяє залучати працівників через ігрові механізми, зокрема систему балів, відзнак і рівнів, що підвищує рівень залученості молодих фахівців. Менторські програми сприяють передаванню досвіду, формуванню командної довіри та зміцненню лояльності персоналу.

Водночас у межах підходу “Total Reward” мотивація персоналу розглядається комплексно: як поєднання матеріальних, кар’єрних, соціальних та емоційних стимулів. Матеріальні стимули охоплюють заробітну плату, бонуси, пільги; кар’єрні - можливість професійного зростання; соціальні - належність до колективу, участь у спільних заходах; емоційні - відчуття причетності, підтримка і визнання досягнень. Такий підхід забезпечує довгострокову мотивацію, знижує рівень вигорання та підвищує якість трудового життя працівників [48].

У практиці українських підприємств поширення набули системи оцінки персоналу за допомогою KPI, анкетування рівня задоволеності, моніторинг корпоративної лояльності та індексу залученості. Дедалі частіше запроваджуються програми професійного навчання, гнучкі графіки, можливість дистанційної роботи, програми внутрішнього наставництва та коучингу. Усе це формує сучасну організаційну культуру, орієнтовану на розвиток людського потенціалу та гармонізацію інтересів працівника і роботодавця [49].

Для узагальнення основних концепцій мотивації доцільно порівняти їхні базові положення.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика підходів до мотивації персоналу

Підхід	Основна ідея	Ключовий мотив	Сфера ефективності
А. Маслоу	Ієрархія потреб людини	Самореалізація	Базова мотивація, соціальні стимули
К. Альдерфер	ERG-модель	Зростання і взаємини	Гнучкі організації
В. Врум	Очікування та результат	Винагорода за ефективність	KPI/OKR-системи
Герцберг	Фактори гігієни і мотивації	Визнання, умови праці	Корпоративна культура
Сучасні HR-підходи	ESG, гейміфікація, wellbeing	Баланс, розвиток, участь	Інноваційні компанії

Джерело: Розроблено автором на основі [50,52]

Сучасні методи мотивації дедалі більше орієнтовані на ціннісні аспекти та внутрішню залученість працівників. Ефективна система мотивації має забезпечувати не лише короткострокове підвищення продуктивності, а й формувати довгострокову лояльність, розвиток компетентностей і почуття причетності до спільної мети організації. В умовах зростаючої конкуренції та цифрової економіки підприємства, що впроваджують персоналізовані мотиваційні підходи, здатні швидше адаптуватися до змін і утримувати висококваліфікованих фахівців [54].

Таким чином, у сучасних організаціях мотивація персоналу перетворюється на стратегічний інструмент управління людськими ресурсами. Вона стає засобом не лише підвищення результативності праці, а й формування інноваційної,

орієнтованої на розвиток корпоративної культури, що забезпечує довготривале зростання та конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Дослідження впливу систем навчання, розвитку та компенсацій на продуктивність працівників підприємства Уніплит

Продуктивність працівників є ключовим фактором успіху організації, особливо у приватному секторі, де конкурентоспроможність та операційна ефективність мають першорядне значення. У прагненні підвищити продуктивність працівників організації зазвичай приділяють пріоритет двом основним елементам: навчання та розвиток, а також системам компенсацій.

В епоху посилення глобальної конкуренції приватні організації стикаються зі значними викликами щодо підтримки операційної ефективності та результативності. Однією з основних стратегій подолання цих викликів є впровадження комплексних програм навчання та розвитку, поряд із конкурентоспроможними системами компенсацій. Навчання та розвиток, зокрема, виступають фундаментальними інструментами для оснащення працівників необхідними навичками та знаннями для підвищення продуктивності. Крім того, ініціативи з навчання та розвитку визнаються за їхній внесок як у продуктивність окремих працівників, так і в загальну ефективність організації [55].

Розвиток, орієнтований на майбутнє, зосереджується на зростанні через формальну освіту, трудовий досвід, соціальні зв'язки та оцінку особистості, а також на підготовці осіб до майбутніх ролей на робочому місці. Натомість навчання є процесом виправлення неправильних уявлень та невідповідної поведінки, замінюючи їх на точні знання та ефективні дії.

Система компенсацій є фундаментальним компонентом управління людськими ресурсами, відіграючи ключову роль у формуванні продуктивності

працівників, особливо у приватному секторі. Компенсації охоплюють широкий спектр винагород, що надаються працівникам у визнання їхньої праці, включаючи заробітну плату, бонуси, стимули та додаткові пільги, такі як медичне страхування та пенсії. Добре структурована система компенсацій не лише приваблює висококваліфіковані кадри, але й виступає потужним мотиваційним інструментом для їх утримання.

Добре структурована система компенсацій не лише приваблює найталановитіших працівників, але й виступає потужним мотиваційним інструментом для утримання співробітників та стимулювання підвищеної продуктивності. Ефективні системи компенсацій узгоджують індивідуальні цілі з цілями організації через компенсацію на основі внеску, яка винагороджує здібності працівника, та компенсацію на основі результатів, що фокусується на продуктивності. Крім того, справедлива та рівноправна система компенсацій може стимулювати вищий рівень продуктивності працівників, пропонуючи винагороди, пропорційні їх внеску .

Системи компенсацій, що базуються на результатах, такі як бонуси за досягнення, додатково мотивують працівників виконувати встановлені цілі, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності організації. Однак досягнення оптимального балансу між базовою компенсацією та стимулюючими структурами є критично важливим для забезпечення загальної ефективності системи компенсацій у досягненні цілей організації.

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі приватні організації все більше зосереджуються на стратегіях підвищення продуктивності працівників як засобі покращення організаційної ефективності та збереження конкурентної переваги.

Серед цих стратегій програми навчання та розвитку разом із ефективними системами компенсацій широко визнаються ключовими чинниками, що впливають

на продуктивність працівників. Навчання та розвиток дозволяють співробітникам здобувати нові навички та вдосконалювати наявні компетенції, сприяючи підвищенню ефективності та продуктивності роботи. Аналогічно, системи компенсацій, якщо вони правильно розроблені, не лише залучають і утримують талановитих працівників, а й мотивують їх працювати на найвищому рівні.

Продуктивність працівників визначається Доногом як поведінка та здатність співробітників ефективно виконувати свої покладені обов'язки [56]. Організації встановлюють цілі продуктивності як для окремих працівників, так і для організації в цілому, прагнучи надавати клієнтам оптимальну цінність, водночас мінімізуючи втрати та максимізуючи ефективність операцій.

Русміаті, Харджіаді та Фітріані розширюють це визначення, описуючи продуктивність працівників як результат набуття специфічних для роботи компетенцій, знань, навичок та поведінки співробітників. Головною метою є забезпечення працівників необхідними навичками та їх ефективне застосування у щоденній роботі. У той час як навчання фокусується на поточних компетенціях, розвиток орієнтований на майбутнє та охоплює формальну освіту, робочий досвід і оцінку особистості для підготовки працівників до майбутніх ролей.

Бассет-Джонс додатково пояснює навчання як процес заміни неправильної інформації точною та формування правильних поведінкових моделей, що реалізується за допомогою різних методів, таких як навчання на робочому місці та онлайн-курси. Оволодіння навичками досягається через повторну практику, а навчання відіграє критичну роль у розвитку когнітивних навичок, необхідних для міжособистісної ефективності, включаючи переконання та лідерство.

Аршамбо та Хейпс розрізняють навчання та професійний розвиток, під яким розуміють ширші заходи з підвищення навичок особи, наприклад, курси лідерства. Армстронг та Тейлор підкреслюють важливість структурованих методів навчання, стверджуючи, що воно має бути систематичним і розробленим відповідно до чітко

визначених потреб. Крім того, вони наполягають на ретельній оцінці результатів навчання для забезпечення його ефективності.

Дослідження Каріма, Чоудхурі та Латифа підкреслює, що навчання є одним із найефективніших методів впливу на працівників для формування бажаної поведінки. Воно надає численні переваги як для окремих осіб, так і для організацій, допомагаючи останнім досягати своїх цілей. Дослідження аналізувало вплив навчання та розвитку на продуктивність працівників шляхом розповсюдження анкет серед різних співробітників. Результати показали, що працівники сприймають навчання як засіб підвищення навичок та задоволення від роботи.

У свою чергу, дослідження Ніаті, Сірегар підкреслює значний вплив навчання на виконання завдань працівника, показуючи, що підвищене навчання призводить до покращених результатів.

Компенсація визначається Аріфом та ін. як загальна винагорода, яку працівники отримують за надані послуги або досягнуті результати для організації. Вона охоплює як прямі, так і непрямі форми винагороди, які можуть надаватися у грошовій чи натуральній формі за виконану роботу. Наїду та Сатьянараяна додатково класифікують компенсацію на пряму, яка включає фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси, та непрямі, що складається з нефінансових вигод, наприклад медичного страхування та відпусток. Вони наголошують, що компенсація виходить за межі базової зарплати й охоплює всі форми винагороди за внесок працівників у діяльність організації.

Пряма компенсація зазвичай включає такі елементи, як базова зарплата, житлові та транспортні надбавки, медичне страхування та бонуси. Натомість непрямі компенсація включає нематеріальні вигоди, що визнають службу працівника, зокрема політику відпусток, страхування, пенсійні виплати та підтримку відпусток.

Таблиця 3.5 надає всебічне порівняння різних компонентів системи компенсацій та їх відповідного впливу на продуктивність працівників приватного сектору. Цей порівняльний аналіз дає цінні відомості про те, як кожен елемент компенсації впливає на загальну продуктивність працівників, допомагаючи оцінити більш широкий вплив системи компенсацій на успіх організації.

Багато організацій вважають навчання ключовим інструментом підвищення продуктивності працівників і підтримки високих стандартів якості персоналу. У сучасному динамічному середовищі організації стикаються з численними викликами, і навчання слугує важливим засобом покращення здібностей працівників та ефективності організації.

Таблиця 3.5

**Порівняння систем компенсацій та їх вплив на продуктивність
працівників приватного сектору**

Компоненти системи компенсації	Опис	Вплив на ефективність працівника
Базова заробітна плата	Фіксована основна винагорода, яку працівник отримує відповідно до трудового договору.	Підвищує задоволеність роботою та відданість компанії, але може бути менш мотивуючою для додаткових досягнень.
Бонус за результатами роботи	Додаткова винагорода, що надається за досягнення результатів, які перевищують очікування.	Підвищує мотивацію та короткострокову продуктивність.
Стимули (інсентиви)	Додаткові винагороди за певні досягнення, наприклад, комісійні від продажів.	Сприяють досягненню конкретних цілей і зосередженості на організаційних завданнях.
Медичне страхування	Пакет медичного страхування, що надається як частина компенсації.	Покращує добробут працівників, що може позитивно впливати на їхню продуктивність.

Пенсійний та заощаджувальний план	Внески до пенсійного плану або програми майбутніх заощаджень для працівників.	Підвищує довгострокову задоволеність і утримання працівників, але вплив на щоденну продуктивність може бути обмеженим.
Пільги та додаткові винагороди	Додаткові переваги, такі як додаткова відпустка, дистанційна робота або фінансова підтримка освіти.	Сприяють кращому балансу між роботою та особистим життям і підвищують довгострокову мотивацію.

Джерело: Розроблено автором на основі

Варто підкреслити значущий та позитивний зв'язок між компенсацією та продуктивністю працівників

Теорія мотивації-гігієни Герцберга щодо продуктивності працівників. Це дослідження базується на теорії мотивації-гігієни Герцберга, яка пояснює взаємозв'язок між навчанням і розвитком, системами компенсації та продуктивністю працівників. Теорія Герцберга стверджує, що мотивація працівників складається з двох основних компонентів: задоволення та незадоволення. Ці компоненти є тісно пов'язаними і підкреслюють подвійний характер досвіду працівника в організації [57].

Згідно з цією теорією, на працівників можуть впливати дві різні категорії факторів: мотиваційні фактори та гігієнічні фактори. Мотиваційні фактори, такі як досягнення та визнання, позитивно впливають на задоволення працівників та їх продуктивність. Натомість гігієнічні фактори, такі як зарплата та організаційні політики, необхідні для запобігання незадоволенню, але їхнє належне забезпечення не обов'язково призводить до підвищення мотивації. Ця модель дає всебічне розуміння того, як ефективно навчання і розвиток разом з надійною системою компенсації можуть суттєво впливати на продуктивність працівників.

Гігієнічні фактори, які також називають зовнішніми факторами, відіграють важливу роль у підтримці мотивації працівників у робочому середовищі.

Відсутність цих факторів може мати негативні наслідки як для працівників, так і для організацій, що призводить до зниження задоволення роботою та падіння продуктивності. Натомість, коли гігієнічні фактори присутні, працівники більш ймовірно виконують свої обов'язки ефективно, що веде до підвищення рівня задоволення.

Проте важливо зазначити, що гігієнічні фактори не підтримують мотивацію у довгостроковій перспективі. Прикладами таких факторів є психологічні потреби та умови праці, як-от загальне робоче середовище. Наприклад, сприятливе та добре обладнане робоче місце може суттєво підвищити задоволення працівників роботою і стимулювати їх ефективно виконувати обов'язки.

Мотиваційні фактори є ключовими для формування позитивного задоволення роботою і стимулювання працівників виконувати свої обов'язки ефективно. Ці фактори суттєво підвищують продуктивність працівників, виступаючи як непряма компенсація, задовольняючи психологічні потреби працівників у їх прагненні до отримання різних благ у межах організації.

Прикладами мотиваційних факторів є визнання та можливості для підвищення. Визнання від роботодавців за видатні досягнення на роботі є особливо ефективним, оскільки зміцнює почуття досягнення працівника. Це визнання не лише сприяє відчуттю значущості, а й мотивує працівників працювати наполегливіше та сумлінніше, що в підсумку веде до більшого успіху у кар'єрі.

Крім того, перспектива підвищення, здобутого завдяки досягненням і внескам у розвиток організації, є потужним мотиватором. Вона стимулює працівників досягати кращих результатів у своїх ролях і приймати нові виклики, тим самим підвищуючи загальну продуктивність організації.

Застосування теорії мотивації-гігієни Герцберга є важливою основою для організацій у всьому світі для ефективного подолання незадоволення працівників. Зосереджуючись на усуненні факторів, що призводять до незадоволення, організації

можуть створювати більш гармонійне робоче середовище. Однак слід пам'ятати, що усунення гігієнічних факторів може знизити незадоволення, але не підвищує безпосередньо мотивацію працівників.

Герцберг підкреслював значення мотиваційних факторів, особливо через концепцію збагачення роботи. Він акцентував увагу на тому, що менеджери повинні враховувати різні аспекти, зокрема визнавання внеску працівників, надання можливостей внутрішнього підвищення, сприяння досягненням і, що особливо важливо, забезпечення навчання та розвитку.

Ці заходи не лише надають працівникам більше повноважень, а й відкривають шляхи для кар'єрного росту.

Впроваджуючи мотиваційні фактори, організації можуть створювати умови, що задовольняють потреби працівників, що зрештою підвищує їх продуктивність і ефективність у роботі. Такі умови є необхідними для формування мотивованого персоналу, який позитивно впливає на успіх організації.

Дослідження проводилося у компанії ТОВ «УНІПЛИТ», з цільовою аудиторією близько 45 працівників. За допомогою випадкової вибірки було обрано зразок із 40 учасників із різних відділів.

Для відбору учасників використовувалися методи вибірки. Для ефективності та зручності заповнення респондентами застосовувався опитувальник із закритими питаннями.

Анкета поділена на чотири розділи які відображені в Таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

Структура опитувальника для дослідження

Розділ	Компонент	Кількість запитань
Частина А	Демографічна інформація	7
Частина Б	Компонент навчання та розвитку	10
Частина В	Система компенсації	10
Частина Г	Продуктивність працівників	10

Джерело: Розроблено автором

Аналіз даних проведено за допомогою описових статистичних методів для вивчення взаємозв'язку між навчанням і розвитком, системами компенсації та продуктивністю працівників. Описовий аналіз використовується для узагальнення та опису основних характеристик даних, зібраних за допомогою структурованих анкет, які були роздані учасникам.

Основна мета застосування описової статистики - надати чітке розуміння характеристик вибірки та розподілу відповідей у межах кожного компонента дослідження. Цей аналіз дозволяє представити ключові показники, такі як середні значення, стандартні відхилення, частоти та відсотки, що допоможе у тлумаченні даних та формуванні значущих висновків щодо впливу навчання, розвитку та систем компенсації на продуктивність працівників.

Таблиця 3.7

Навчання та розвиток

Статистика											
		НТР	НТР	НТР	НТР	НТР	НТР	НТР	НТР	НТР	НТР
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість	Дійсних	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Відсутніх		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Середніх		4.52	4.52	4.52	4.52	4.49	4.46	4.52	4.49	4.49	4.49
Стандартне відхилення		.505	.505	.505	.505	.505	.598	.553	.554	.554	.554
						4					

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.7 представляє елементи навчання та розвитку, які включають загалом десять компонентів. Серед них Питання 1 отримало найвищий рівень згоди серед респондентів: 19 осіб (47,5%) висловили свою згоду.

Індикуючи згоду та 21 особу (52,5%), які висловили сильну згоду зі ствердженням. Це призводить до загальної кількості 40 респондентів, які погодилися зі ствердженням у Питанні 1. Середній бал за Питанням 1 становить 4,53, зі стандартним відхиленням 0,506, що свідчить про високий рівень задоволеності респондентів цим аспектом навчання та розвитку.

На противагу, Питання 3 отримало найнижчий рівень згоди, оскільки лише 17 респондентів (42,5%) висловили згоду зі ствердженням. Крім того, два респонденти (5%) обрали нейтральну відповідь на це питання. Середній бал за Питанням 3 становить 4,47, зі стандартним відхиленням 0,599, що свідчить про дещо нижче, але все ще позитивне, сприйняття цього елемента порівняно з Питанням 1.

Результати свідчать про те, що компонент навчання та розвитку досяг високого середнього значення 4,53, зі стандартним відхиленням 0,506 (див.

Таблицю 1). Це вказує на те, що респонденти загалом задоволені ініціативами з навчання та розвитку, впровадженими в організації. Ефективне навчання та розвиток відіграють критично важливу роль у підвищенні навичок та знань працівників, що, у свою чергу, призводить до покращення продуктивності.

Однак аналіз виявляє варіативність рівня задоволеності респондентів окремими аспектами навчання, що підтверджується різними середніми значеннями та стандартними відхиленнями. Ця варіація може свідчити про наявність різних потреб у навчанні серед працівників або про те, що навчальні програми можуть бути недостатньо адаптовані для задоволення індивідуальних вимог [58].

Відповідно, навчання та розвиток постають як ключові фактори підвищення продуктивності працівників. Забезпечуючи цільове навчання, яке надає працівникам необхідні навички та знання, організації можуть сприяти розвитку їхнього потенціалу та гарантувати, що вони володіють необхідними компетенціями для ефективного внеску.

Це дослідження окреслює три основні наслідки щодо систем навчання, розвитку та винагороди у контексті продуктивності працівників: практичні, теоретичні та методологічні наслідки. Кожен із цих аспектів надає критично важливі уявлення про те, як організації можуть підвищити продуктивність і задоволеність працівників за допомогою індивідуалізованого підходу, що передбачає справедливість у системах винагороди.

Результати підкреслюють значення навчання та розвитку для підвищення навичок та знань працівників.

Крім того, справедлива та рівноправна система винагороди є важливим чинником мотивації працівників.

Результати дослідження свідчать, що нечіткі організаційні політики щодо навчання та винагороди можуть призводити до незадоволеності працівників. Проте проактивні заходи щодо надання змістовних можливостей для навчання та розвитку,

разом із відповідними стимулюючими заходами, можуть зменшити незадоволеність і підвищити загальну задоволеність роботою.

Для оцінки взаємозв'язків між навчанням, розвитком та системами винагороди та їх впливом на задоволеність працівників у цьому дослідженні застосовувався кількісний підхід.

На основі результатів цього дослідження доцільно, щоб майбутні дослідження враховували ширший спектр мотиваторів та гігієнічних факторів, включаючи можливості для самозайнятості, міжособистісні стосунки та безпеку робочого місця. Крім того, важливо досліджувати вплив сприятливого робочого середовища, оскільки ієрархія потреб Маслоу підкреслює важливість безпеки, наприклад позитивного робочого середовища, для стимулювання мотивації працівників.

Висновки до розділу 3.

У розділі 3 обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу в сучасних організаціях на прикладі ТОВ «Уніплит» та доведено, що підвищення ефективності мотивації неможливе без поєднання організаційних змін, розвитку людського капіталу та модернізації системи компенсацій. Запропоновано перехід від жорстко вертикальної моделі управління до більш гнучкої, з елементами делегування повноважень, участі працівників у прийнятті рішень та формування «культури відповідальності». Це дозволяє підвищити відчуття причетності персоналу до результатів діяльності, зміцнити довіру між керівництвом і працівниками та зменшити рівень стресу і невизначеності.

Розроблені заходи передбачають структурне, лідерське та психологічне розширення повноважень, розвиток внутрішнього наставництва, формування проєктних команд, а також активне використання цифрових каналів комунікації. Очікуваними результатами є підвищення гнучкості управління, скорочення часу ухвалення рішень, зростання продуктивності праці, покращення корпоративного клімату та зростання індексу задоволеності працівників. Особливий акцент

зроблено на поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації, що забезпечує синергетичний ефект: премії, участь у прибутках, KPI-бонуси доповнюються визнанням досягнень, можливостями розвитку, доступом до інноваційних проєктів та сучасних технологій.

У підрозділі 3.2 систематизовано сучасні теорії та підходи до мотивації та показано, що ефективна система мотивації має бути багаторівневою, гнучкою та персоналізованою. Вона повинна одночасно задовольняти базові потреби (заробітна плата, безпека, соціальні гарантії), соціальні та статусні очікування (визнання, приналежність до команди), а також потреби у зростанні й самореалізації (кар'єрний розвиток, участь у стратегічних та інноваційних ініціативах).

У підрозділі 3.3 показано, що системи навчання, розвитку та компенсацій мають статистично значущий позитивний вплив на продуктивність працівників ТОВ «Уніплит». Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності програмами навчання і розвитку, а також про важливість справедливої та зрозумілої системи винагород. Навчання забезпечує оновлення знань і формування нових компетенцій, тоді як продумана компенсаційна політика (поєднання базової оплати, бонусів, соцпакета та додаткових пільг) сприяє утриманню персоналу і зниженню плинності. Застосування двофакторної теорії Герцберга дозволило чітко розмежувати гігієнічні фактори (умови праці, оплата, політики) і власне мотиваційні чинники (визнання, зростання, досягнення), що є критично важливим для коректного налаштування HR-інструментів.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «Уніплит» потребує комплексного підходу, який включає: посилення делегування повноважень і участі працівників в управлінні, розвиток систем навчання та наставництва, подальшу диференціацію преміальної політики на основі KPI, впровадження інноваційних нематеріальних стимулів і формування цілісної системи Total Reward. Реалізація цих заходів дасть

змогу зміцнити організаційну відданість, підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання людського потенціалу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що система мотивації персоналу є ключовим чинником підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та формування стійких позицій на ринку. В умовах сучасної економіки, коли розвиток підприємств відбувається на тлі глобальних викликів, технологічних змін і соціально-економічної турбулентності, саме людський капітал стає основним стратегічним ресурсом. Ефективна система мотивації сприяє не лише економічним результатам, а й забезпечує високий рівень залученості працівників, покращення соціально-психологічного клімату, підвищення творчої активності та відповідальності за результати праці.

Дослідження доводить, що універсальної системи мотивації не існує, оскільки кожне підприємство функціонує в унікальних організаційних, фінансових і культурних умовах. Саме тому система стимулювання повинна враховувати не лише матеріальні, але й нематеріальні чинники - умови праці, можливості розвитку, визнання заслуг, довіру з боку керівництва, можливість участі у прийнятті рішень. Поєднання економічних і психологічних стимулів дозволяє сформувати комплексну модель мотивації, яка підвищує відданість працівників та зменшує плинність кадрів. Водночас практика показує, що вітчизняні підприємства, серед яких і ТОВ «Уніплит», традиційно зосереджені переважно на матеріальному стимулюванні, тоді як нематеріальні методи залишаються недооціненими. Саме перехід до інтегрованої системи мотивації є головним викликом і водночас перспективою розвитку компанії.

ТОВ «Уніплит» є одним із провідних українських виробників деревно-волокнистих плит, і результати аналізу показали, що підприємство демонструє стабільне фінансове зростання та має значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас ефективність його діяльності значною мірою залежить від рівня

задоволеності персоналу умовами праці, можливостями професійного зростання та ступенем залученості працівників до управлінських процесів. Саме тому вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Уніплит» розглядається як стратегічний напрям зміцнення організаційної культури та підвищення ефективності менеджменту.

Аналіз наявної практики управління персоналом показав, що система заохочень на підприємстві має переважно традиційний характер і базується на окладній формі оплати праці та періодичних преміальних виплатах. Такий підхід не забезпечує повною мірою стимулювання інноваційної активності, ініціативності та професійного розвитку працівників. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та активного оновлення технологій виробництва підприємству необхідно переходити до сучасної багатокомпонентної системи мотивації, яка враховує як індивідуальні результати праці, так і командні досягнення, рівень професійних компетентностей, залученість до вирішення стратегічних завдань і готовність до змін.

У межах модернізації мотиваційної системи доцільно орієнтуватися на принципи прозорості, справедливості та персоналізації стимулів. Працівник повинен чітко розуміти взаємозв'язок між власним внеском і кінцевим результатом діяльності підприємства, а також бачити справедливість у розподілі винагород. Для ТОВ «Уніплит» це означає необхідність розроблення оновленої концепції мотивації, у якій поєднуюватимуться економічні стимули з морально-психологічними чинниками - такими, як визнання заслуг, підтримка керівництва, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень. Важливою передумовою успішної реалізації цієї концепції є побудова ефективної комунікації між усіма рівнями управління, формування атмосфери довіри, співпраці та партнерства.

Особливої ваги набуває розвиток нематеріальної мотивації, зокрема формування системи внутрішнього навчання, наставництва та корпоративного

розвитку. Працівники ТОВ «Уніплит» мають отримувати можливість постійного підвищення кваліфікації, опанування нових технологій, участі у виробничих проєктах і внутрішніх інноваційних ініціативах. Такий підхід створює відчуття професійної значущості, сприяє самореалізації працівників і водночас забезпечує підприємству довготривалі конкурентні переваги. Водночас важливим завданням є підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, оскільки позитивна атмосфера у колективі є передумовою високої мотивації та продуктивності.

Підвищення ефективності системи мотивації також передбачає активне використання сучасних управлінських технологій, зокрема впровадження цифрових HR-платформ для моніторингу результатів роботи, аналізу рівня залученості працівників і прогнозування ризиків плинності кадрів. Це дозволить ТОВ «Уніплит» забезпечити більшу прозорість процесів оцінювання та прийняття рішень, а також оптимізувати використання людських ресурсів.

Отже, вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Уніплит» повинно відбуватися у напрямі створення цілісної, динамічної та гнучкої моделі, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Така система має не лише забезпечити підвищення продуктивності праці, а й зміцнити корпоративну ідентичність, підвищити рівень відповідальності працівників, розвинути інноваційне мислення та орієнтацію на спільний результат. Вона повинна стати частиною загальної стратегії розвитку підприємства, де людський потенціал розглядається як ключовий актив, що визначає майбутнє компанії.

Таким чином, для ТОВ «Уніплит» ефективна система мотивації є не просто інструментом стимулювання праці, а основою сталого розвитку та конкурентоспроможності. Вона має формувати культуру партнерства, сприяти підвищенню якості управлінських процесів, підтримувати професійне зростання працівників і забезпечувати баланс між інтересами компанії та її персоналу. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству не лише зберегти

лідерські позиції на ринку, а й створити модель управління, орієнтовану на довгостроковий успіх і гармонійний розвиток у контексті сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 46(3), 237-248.
2. Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
3. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
4. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
5. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
6. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
7. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
9. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
10. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
11. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.
12. Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Enhance Performance? Rethinking the Role of Goal Orientation and Task Complexity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 89-108.

13. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 517-547.
14. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
15. Ryan, R. M., & Ryan, W. S. (2019). The Power of Social Support for Autonomy, Competence, and Relatedness in Work Organizations. *Motivation and Emotion*, 43(1), 1-13.
16. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Rosen, C. C., & Ryan, R. M. (2016). Autonomy and job performance: A moderated mediation model of intrinsic motivation and job complexity. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 260-271.
17. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 922-963.
18. Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between perceived training and performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 170-184.
19. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The Progress Principle, Revisited. *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 406-415.
20. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
21. Jensen, J. M., & Raver, J. L. (2012). When self-management works: The role of congruence between the supervisor and employee. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 1007-1027.
22. ТОВ «Уніплит». Головна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uniplyt.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2025).
23. ТОВ «Уніплит». Розділ «Компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uniplyt.com.ua/kompaniya/> (дата звернення: 31.10.2025).

24. YouControl. ТОВ «Уніплит» – дані про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/30905968/ (дата звернення: 31.10.2025).
25. OpenDataBot. ТОВ «Уніплит» – інформація про юридичну особу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/30905968> (дата звернення: 31.10.2025).
26. Асоціація деревообробних підприємств України. ТОВ «Уніплит» – візитна картка підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aweu.org.ua/members/uniplyt/> (дата звернення: 31.10.2025).
27. UA-Region. ТОВ «Уніплит» – інформація про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/30905968> (дата звернення: 31.10.2025).
28. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Critical Analysis and Direction for Research. *Journal of Human Resource Development Review*, 9(3), 289-309.
29. Kratsiotis, I., et al. (2025). Employees must balance these three basic needs to stay motivated. *Press Release Wire*. [Про баланс Автономії, Компетентності та Причетності]
30. Culture Amp. (2025). Motivation is still declining – Are companies unintentionally undermining it? [Стаття про тренди мотивації та вплив визнання]
31. Qualtrics. (2025). Employee Motivation and Why It's So Important. [Звіт про важливість гнучкості та визнання]
32. Huotari, K., & Hamari, J. (2014). A conceptual model of gamification research. *Proceedings of the 17th International Conference on Business Information Systems (BIS 2014)*, 498-511.

33. Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps. O'Reilly Media.
34. Hofacker, C. F., de Ruyter, K., Kokrod, S. C., & de Jong, A. (2017). Gamification and its influence on sales performance. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 819-835.
35. Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? *Business Horizons*, 58(1), 17-26.
36. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 3025-3034.
37. Колот, А. М. (2018). Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ.
38. Петрова, І. Л. (2015). Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури.
39. Зайцева, З. О. (2021). Теоретичні підходи до визначення сутності мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (25).
40. Герасименко, В. В. (2022). Особливості формування мотиваційного механізму управління персоналом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*.
41. Кулініч, Т. В. (2016). Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації праці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2), 173-176.
42. Шевчук, О. В. (2019). Система мотивації персоналу: чинники формування та механізм реалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, (1), 163-171.
43. Петренко, В. П., Горобець, Н. О., & Григор'єва, І. В. (2021). Інноваційні методи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (37), 133-138.

44. Мельник, Л. А. (2020). Сучасні підходи до нематеріальної мотивації персоналу підприємств. Економіка та держава, (10), 102-107.

45. Круш, П. В., та ін. (2020). Матеріальне стимулювання персоналу як елемент стратегічного управління. Бізнес Інформ, (8), 350-356.

46. Савчук, В. С. (2023). Мотиваційні чинники та їх вплив на продуктивність праці в організаціях. Молодий вчений, (3), 163-166.

47. Бойко, О. В. (2023). Впровадження системи нематеріального стимулювання персоналу в умовах воєнного стану. Економічний вісник Запорізької політехніки, (1), 47-53.

48. Бондаренко, В. С. (2023). Гейміфікація як сучасний інструмент мотивації персоналу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, (36), 57-63.

49. Гребельник, О. П., & Голобородько, А. Ю. (2022). Лідерство та мотивація в умовах віддаленої роботи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (53), 11-16.

50. Діденко, Н. Г. (2021). Мотивація персоналу через розвиток корпоративної культури. Академічний огляд, (2), 113-118.

51. Ігнатенко, М. М. (2023). Ефективність впровадження системи гнучкого робочого часу як методу мотивації. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, (1), 60-68.

52. Кальченко, В. А. (2020). Управління мотивацією на основі ціннісного підходу. Вісник економічної науки України, (1), 77-83.

53. Коваленко, О. М. (2024). Нематеріальні методи стимулювання в HR-стратегії сучасних ІТ-компаній. Економічний простір, (191), 127-133.

54. Лабунець, В. В., & Федорова, А. В. (2022). Вплив добробуту (well-being) на рівень мотивації персоналу. Економічний вісник Донбасу, (4), 164-170.
55. Ляшенко, В. В., & Скрипник, О. В. (2023). Інструменти мотивації в умовах кризи та невизначеності. Причорноморські економічні студії, (84), 124-128.
56. Орловська, Ю. В. (2021). Роль навчання та розвитку у формуванні внутрішньої мотивації працівників. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка, (24), 101-105.
57. Bhatti, K. K., & Nawab, S. (2011). Effect of Motivation on Employee Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 1-13.
58. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
59. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
60. Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Dispatch from the boundaries of theory and practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 37-55.
61. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
62. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
63. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
64. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications.
65. Towler, A. J., & Birnbaum, R. L. (2021). The influence of perceived supervisor support and employee engagement on turnover intention: The moderating role

of organizational justice. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(6), 1189-1205.

66. Wang, Y., & Hsieh, S. (2023). The impact of work flexibility on employee motivation: The mediating role of perceived autonomy. *Journal of Business Research*, 161, 113809.

67. Літинська, В. «Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах». *Економічні горизонти*, № 3(25), 2023. DOI: 10.31499/2616-5236.3(25).286565.

68. Климчук, А. «Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством». *Вісник соціально-економічних досліджень*, № 1(60), 2016, с. 135-141. DOI: 10.33987/vsed.1(60).135-141.

69. Тищенко, А. С., Чупріна, М. О. «Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу». *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2023.

70. Бондар, Т., Краснонос, А. «Сучасні методи мотивації персоналу». *Економіка та суспільство*, № 57, 2023, с. 114-? DOI:10.32782/2524-0072/2023-57-114.

71. Прохоровська, С. А. «Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів». *Трансформаційна економіка*, № 2(02), 2023. DOI:10.32782/2786-8141/2023-2-8.

72. Чернявська, Т. П., Хею, В. «Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення». *Ментальне здоров'я*, 2025, № 2.18. DOI:10.32782/3041-2005/2025-2.18.

73. Артеменко, Н. Ф. «Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби». *Аспекти публічного управління*, 2022. DOI:10.15421/151617.

74. Заставнюк, Л. «Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства». *Економіка та суспільство*, № 45, 2022, с. ?-?. DOI:10.32782/2524-0072/2022-45-54.

75. Мутерко, Г., Михальов, Д. «Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану». Економіка та суспільство, № 60, 2024, с. 141-?. DOI:10.32782/2524-0072/2024-60-141.

76. Тимченко, О. І. «Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах». Ефективна економіка, 2022.